مذكرات في:

نظرية تصميم المنظمة

الأستاذ الدكتور

علي عبد الهادي مسلم

أستاذ الدراسات التنظيمية

كلية التجارة - جامعة الإسكندرية

2019

الفرقة الرابعة

الفصل الدراسي الأول

الفصل الأول

مقدمة في المنظمات وتطور الفكر التنظيمي

يهدف هذا الفصل إلى التعرف على:

- ماهية المنظمات التي يتعامل معها الإنسان في حياته اليومية
- مجالات المعرفة التي أسهمت في بناء الفكر التنظيمي.
- مراحل تطور الفكر التنظيمي.
- التعرف على وجهات النظر المختلفة بشأن دراسة المنظمات.
- أبعاد وصف وتحليل المنظمات.

١-١ ماهية المنظمات:

توجد خصائص وسمات عامة يمكن استخدامها في وصف وتعريف المنظمات. وقد قدمت العديد من التعريفات لوصف المنظمات. ويعتبر التعريف الذي قدمه دافت (Daft, 1992) من أبسط هذه التعريفات وأكثرها استخداما في الكتابات التنظيمية. فقد عرف دافت المنظمات باعتبارها "وحدات اجتماعية موجهة نحو تحقيق أهداف محددة من خلال ممارسة أنشطة مقننة وفى إطار حدود معنية".

ويتضمن التعريف أربعة عناصر أساسية هي:

١- أن المنظمات تعتبر وحدات اجتماعية: المنظمات ليست فقط ما تحتويه من مباني وآلات ومعدات وتجهيزات ولكنها تشتمل أيضاً على العنصر البشرى، فالأفراد والجامعات يتفاعلون مع بعضهم البعض لأداء الوظائف الأساسية اللازمة لبقاء واستمرار المنظمات.

٢- أن المنظمات موجهة نحو تحقيق أهداف محدده: فتسعى المنظمات من خلال الأعضاء العاملين فيها إلى تحقيق أهداف وغايات محدده. وقد تختلف أهداف العاملين عن أهداف المنظمة ذاتها، كما أن المنظمة قد يكون لديها أكثر من هدف واحد تسعى لتحقيقه.

٣- أن المنظمات تعمل من خلال ممارسة أنشطة مقننه: فالمهام التنظيمية يتم تقسيمها في هيكل يحتوى على وحدات مستقلة، تمارس كل وحدة مجموعة متجانسة من الأنشطة، كما يمارس كل فرد مجموعة محددة من الأنشطة يعبر عنها من خلال بطاقات توصيف الوظائف.

٤- أن المنظمات تعمل في إطار حدود معينة: فالحدود التنظيمية هي التي تميز بين المنظمة وبيئتها الخارجية. وتقوم المنظمات بعمليات تبادل مستمرة مع البيئة الخارجية، ويجب أن تحتفظ المنظمات لنفسها بكيان مستقل عن البيئة التي تعمل فيها. فالحدود التنظيمية هي التي تميز بين ما هو تنظيمي وما هو بيئي. والعنصر البيئي هو العنصر الذي يعتبر مهم للمنظمة لتحقيق أهدافها ويقع خارج حدودها ولا يمكن التحكم فيه.

١-٢ أسباب دراسة المنظمات:

يوجد العديد من المبررات لدراسة المنظمات. فالمنظمات تعتبر الوسيلة الأساسية لإشباع الحاجات الإنسانية في المجتمع، وبالتالي فإن دراسة المنظمات يمكن أن تؤدى إلى اختيار طرق أكثر فعالية لإشباع هذه الحاجات. وكما أن المنظمات تعتبر المصدر الأساسي لإشباع الحاجات الإنسانية، إلا أنها قد تعتبر أيضا مصدر لمشاعر الإحباط والاستياء، فالمنظمات كما أنها تتيح للفرد فرص للتقدم والنمو وممارسة النفوذ وإشباع الذات، قد تعتبر أيضا مصدرا للاستياء لما تحتويه من تنافس بين أعضاءها لزيادة الدخل أو للوصول إلى مراكز أعلى في الهيكل التنظيمي. كما أن أساليب الرقابة والتعليمات المفروضة على سلوك الأفراد داخل المنظمات قد تعتبر مصدراً الضغوط نفسية لديهم، وبالتالي فإن فهم آليات عمل المنظمات قد يمكننا من تصميم المنظمات بشكل أكثر مناسبة لإشباع حاجاتنا الإنسانية مع تخفيض حجم الضغوط والتوتر والمؤشرات النفسية السلبية التي نتعرض لها في بيئة العمل.

ومن مبررات دراسة المنظمات أيضا أن معرفة عمل المنظمات يمكن أن تساعد العاملين فيها – خاصة مديريها – على فهم تعقيداتها وأساليب حل مشكلاتها. فالمنظمات تواجه مشكلات عامة، كما أن لكل منظمة مشكلاتها الخاصة والمتميزة. فمن المشكلات العامة التي تواجهها المنظمات كيفية زيادة الإنتاجية وتحقيق الأهداف التنظيمية، وتحقيق التكيف والتأقلم مع البيئة الخارجية، واختيار نوع التكنولوجي المناسب لطبيعة العمليات وغيرها ولذلك فإن دراسة المنظمات سوف توفر أساس من المعرفة يساعد المديرين في التعامل مع هذه المشكلات وتقديم حلول مناسبة لها.

إن دراسة المنظمات أيضا تساعد على فهم السلوك الإنساني. فالمنظمات تعتبر المختبر المناسب لإجراء الدراسات السلوكية والاجتماعية. فالمنظمات لها خصائصها المميزة من حيث رسمية العلاقات والتقييم المستمر للأداء، التنافس على النفوذ والمراكز، والاعتمادية المتبادلة بين الأعضاء، والتصرف وفقا لقواعد

وإجراءات محددة للسلوك. ولذلك فإن دراسة كيفية استجابة العاملين في المنظمات لهذه الأوضاع يثرى المعرفة الإنسانية بشأن فهم سلوك العنصر البشرى.

١-٣ مجالات المعرفة التي أسهمت في بناء الفكر التنظيمي:

يعتبر مجال دراسة المنظمات حديث نسبياً، كما أنه يعتبر محصلة لإسهامات العديد من مجالات المعرفة الأخرى. فالباحثون في مجال التنظيم ينتمون إلى فروع معرفة متعددة مثل علم النفس، وعلم الاجتماع، وعلم الأجناس، والاقتصاد، والعلوم السياسية، وغيرها. فعلماء النفس قد أسهموا بمعرفتهم بشأن تفسير سلوك الفرد داخل المنظمات وحاجاته ودوافعه وكيف يختلف الأفراد فيما بينهم. كما أسهم علماء النفس الاجتماعي بمعرفتهم بشأن كيفية تكوين الجماعات وتفسير سلوك الفرد داخل الجماعة وكيف تتفاعل جماعات العمل مع بعضها البعض. أما علماء الاجتماع فقد درسوا السلوك الجماعي والهياكل التنظيمية والتكنولوجي والعلاقة بين المنظمات وبيئتها الخارجية.

أما إدخال البعد الثقافي في دراسة المنظمات فيعتبر أحد الإسهامات الواضحة لعلم الأجناس. وقد أسهم علماء الاقتصاد في مجال دراسة المنظمات من خلال إدخال مفاهيم الرشد في عملية صنع القرارات التنظيمية وأيضا في تفسير تطور الأشكال التنظيمية كنتاج لمحاولات تخفيض تكاليف التبادل بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها. وأسهمت العلوم السياسية في تفسير العديد من الظواهر التنظيمية مثل القيادة، وممارسة النفوذ والمناورات التنظيمية. كما أسهم المهندسون بمعرفتهم في تحليل وتصميم النظم وتصميم الوظائف، فضلا عن إسهام علوم الحاسب الآلي والإحصاء في وضع النماذج والمعادلات الرياضية والإحصائية التي يمكن استخدامها في اختبار الفروض والنظريات المتعلقة بسلوك المنظمات والسلوك الإنساني داخل المنظمات.

كل هذه الإسهامات مجتمعة قد أدت إلى تكوين حصيلة من المعرفة بشأن المنظمات أمكن تقسيمها فيما بعد إلى مجالات فرعية متميزة. فيمكن الآن التمييز بين العديد من مجالات المعرفة التنظيمية مثل: السلوك التنظيمي(Organization Behavior (OB، ونظرية التنظيم (Organization Theory (OT، والعلاقات الصناعية (Industrial Relation (IR. وإدارة الموارد البشرية Human Resources Management (HRM). وسياسات الأعمال Business Policy. وإدارة الأعمال الدولية International Business ... وغيرها. فقد اهتم السلوك التنظيمي بدراسة سلوك الفرد والجماعات داخل المنظمات وتفسير ظواهر التعلم، والدافعية، والرضا عن العمل، والاتجاهات والإدراك فضلاً عن دراسة بعض

ظواهر السلوك الجماعي مثل القيادة، والاتصال. وقد اهتمت نظرية التنظيم بتحليل وتصميم المنظمات ودراسة الظواهر المتعلقة بشأنها وتكوينها، والعلاقة بين المنظمات وبيئتها الخارجية، وأنواع التقنية الخارجية، وأنواع التقنية المستخدمة فيها وكيفية زيادة فعاليتها. أما العلاقات الصناعية فقد اهتمت بدراسة العلاقة بين الإدارة والاتحادات العمالية، وقوانين العمالة، وعمليات الصراع والتفاوض بين الإدارة والعاملين. واهتمت إدارة الموارد البشرية بدراسة عمليات اختيار وتعيين وترقية وتعويض العاملين وتدريبهم وتخطيط مسارهم الوظيفي. أما سياسات الأعمال فقد ركزت على الجانب التطبيقي في عمليات تخطيط الأعمال ووضع الاستراتيجيات العامة للمنظمات وأساليب دعم المركز التنافسي للمنظمة، واهتمت إدارة الأعمال الدولية بدراسة المشروعات الدولية والشركات متعددة الجنسيات والأشكال المختلفة لتنفيذ الأعمال خارج حدود الدولة التي تنتمي إليها المنظمات.

١-٤ تطور الفكر التنظيمي:

لقد مر الفكر التنظيمي بمراحل عديدة للتطور، وتنوعت المدارس والمداخل الفكرية لدراسة وتحليل المنظمات. وعكس هذا التنوع اهتمام متزايد بدراسة سلوك المنظمات والسلوك داخل المنظمات. ويمكن تقسيم المداخل والمدارس الفكرية لدراسة المنظمات في مجموعتين أساسيتين. تضم المجموعة الأولى مجموعة المداخل التقليدية وهى حركة الإدارة العلمية، ومدرسة عملية الإدارة والنظرية البيروقراطية، وكذلك المدرسة السلوكية، ومدخل النظم، والمدخل الشرطي لدراسة المنظمات. وتضم المجموعة الثانية المداخل المعاصرة وتضم هذه المجموعة مداخل تكاليف الصفقات، والمدخل المؤسسي ونظرية اعتمادية الموارد، ونظرية التنبؤ التنظيمي، وما زالت معظم هذه النظريات محل اختبار علمي تجريبي إلى الوقت الحاضر.

١-٥ وجهات النظر المختلفة بشأن المنظمات:

من أكثر التشبيهات التي قدمت للمنظمات شيوعا هي: النظر إلى المنظمة باعتباره آلة Machine أو كائن حي Organism، أو عقل مفكر Brain، أو ثقافة Culture، أو أداة للسيطرة Instrument of Domination، أو نظام System. واعتمد كل تشبيه من التشبيهات السابقة على إبراز خصائص معينة في المنظمات. فتشبيه المنظمة بالآلة يظهر الجانب البيروقراطي فى المنظمات. ووفقا لهذا المنظور يتم تصميم وإدارة المنظمات باعتبارها كيانات تتكون من أجزاء متداخلة، ومتكاملة مع بعضها البعض يلعب كل جزء منها دورا وظيفيا محدداً يسهم في تحقيق الأداء الوظيفي للمنظمة ككل. وقد يؤدى المفهوم الميكانيكي للمنظمات إلى زيادة كفاءتها في بعض الأحيان، وقد يترتب عليه في أحيان أخرى تقييد حريتها.

أما النظر للمنظمة باعتبارها كائنا حيا فهو يركز على جانب الحاجات التنظيمية ويدرس العلاقة مع البيئة الخارجية التي تعمل فيها ويهتم هذا المنظور بدراسة دورة حياة المنظمات والتعرف على معدلات نشأة (مواليد) وفناء (وفيات) المنظمات كناتج نهائي لأثر البيئة على حياة المنظمات كما يهتم بدراسة أساليب تكيف المنظمات مع البيئة الخارجية حتى تستطيع أن تحقق هدف البقاء والاستمرار.

وركزت وجهة النظر للمنظمات باعتبارها عقلا مفكرا على إظهار أهمية عمليات معالجة المعلومات والتعلم التي تمر بها المنظمة من خلال حياتها كما اهتمت أيضا بعمليات صنع القرارات وما تتضمنه من تحليلات منطقية للمعلومات والاختيار من بين البدائل وعمليات الابتكار.

ويتناول منظور الثقافة في النظر للمنظمات دراسة القيم والمعتقدات والمفاهيم والأفكار المشتركة السائدة بين العاملين في المنظمة. فالمنظمات وفقا لهذا المنظور هي كيانات اجتماعية تحرك سلوكها مجموعة من القيم والأفكار والمعتقدات وتتحدد الأهداف التنظيمية بناء عليها.

أما النظر للمنظمات باعتبارها أداة للسيطرة وممارسة النفوذ والمناورات Politics فقد اعتبره مورجان (Morgan, 1986) الوجه القبيح للمنظمات فهو يكشف عن الجانب الاستغلالي للمنظمات. فقد تقوم المنظمات في سبيل تحقيق أهدافها باستغلال العاملين فيها أو المجتمع الذي تتواجد فيه أو المستهلك الذي تبيع له منتجاتها ..... وهكذا. ويركز هذا المنظور على دراسة عمليات ممارسة النفوذ التي تتم داخل المنظمات.

أما النظر للمنظمات باعتبارها نظاماً مفتوحاً فيعنى أن المنظمة هي مجموعة من الأجزاء المتفاعلة مع بعضها البعض بغرض تحقيق أهداف محددة. كما أن المنظمة في حالة تفاعل مستمر مع البيئة الخارجية تحصل منها على مدخلاتها وتزودها بنواتج أعمالها من مخرجات.

ومن الجدير بالذكر أن منهج تحليل وتصميم المنظمات الواردة في هذه المذكرات يعتمد على منظور النظم، باعتباره من أكثر المناظير نفعا في التحليل وأكثرها يسرا للفهم بالنسبة لدراسة المنظمات. ويمكن التعبير عن فكرة النظام المفتوح في وصف المنظمات في شكل (١-١).

المنظمة كنظام مفتوح

مواد
أموال
معلومات
أفراد

مدخلات	عمليات تحويلية	مخرجات
وظائف حدودية	وظائف الإنتاج، الصيانة والتكيف والادارة	وظائف حدودية

البيئة
سلع
وخدمات

ووفقاً لمدخل النظم المفتوحة يمكن تقسيم المنظمات إلى عدد من النظم الفرعية التي يتفاعل مع بعضها البعض الآخر لكي تحقق أهداف البقاء والاستمرار. وقسم دافت (Daft, 1992) الوظائف التي تحتويها هذه النظم في خمس مجموعات هي: الوظائف الحدودية، ووظائف الإنتاج، ووظائف المحافظة على النظام وصيانته، ووظائف التكيف مع البيئة الخارجية، ووظائف إدارة النظام ككل وذلك على النحو التالي:

- **الوظائف الحدودية**: الوظائف التي تتعامل مع البيئة الخارجية بشأن توفير المدخلات وتصريف المخرجات. ففي جانب المدخلات تقوم الوظائف الحدودية بتوفير ما تحتاج إليه المنظمة من موارد مادية ومالية وبشرية وفي جانب المخرجات تقوم الوظائف الحدودية بتسويق مخرجات المنظمة وزيادة الطلب عليها. ومن أمثلة الوظائف الحدودية المشتريات في جانب المدخلات والتسويق في جانب المخرجات.

- **وظائف الإنتاج**: وهي الوظائف التي تتولى تحويل مدخلات المنظمة إلى مخرجات في شكل سلع أو خدمات. ومن أمثلة هذه الوظائف ما تقوم به أقسام الإنتاج في الشركات الصناعية، والأقسام التعليمية في الجامعات، والتخصصات الطبية في المستشفيات وأقسام الإيداع والائتمان في البنوك.

- **وظائف الصيانة**: وهي الوظائف المسئولة عن تيسير العملية الإنتاجية والمحافظة على المنظمة ككل. وتشمل الصيانة عمليات نظافة وصيانة المباني والمعدات. كما تشمل أيضا المحافظة على العنصر البشرى في المنظمة وإشباع حاجاته وتحقيق أهدافه وطموحاته وتمارس من خلال أقسام الصيانة في المنظمات من خلال أقسام الصيانة، والأفراد، والموارد البشرية.

- **وظائف التكيف:** وفي الوظائف المسئولة عن دراسة البيئة الخارجية والبحث عن مجالات الفرص والتهديدات بها، واقتراح مجالات التغيير والتطوير في المنظمة بناء عليها. وأقسام التسويق من قبل الوظائف التكيفية في المنظمات.

- **وظائف الإدارة:** وهي الوظائف المسئولة عن التنسيق بين النظم الفرعية المكونة للمنظمة. وهى التي تقوم بصياغة الأهداف العامة للمنظمة ووضع خطط واستراتيجيات لتحقيقها وبناء الهيكل التنظيمي المناسب لتنفيذها وتوجيه العنصر البشرى بها والرقابة على عمليات التنفيذ. ويتكون النظام الفرعي للإدارة في المنظمة من رئيس المنظمة ورؤساء النظم الفرعية والوحدات الاستشارية والداعمة للإدارة العليا.

ويجب الإشارة إلى أن النظم الفرعية الخمسة تعمل في تداخل وتفاعل مستمر فيما بينها، وتمارس أدوار متعددة. فالتسويق مثلا يعتبر وظيفة حدودية ولكنه يمكن أن يتعرف أيضا على مجالات المشاكل والفرص والتهديدات فيقوم بممارسة أدوار تكيفية. وأقسام الأفراد تعتبر من وظائف الصيانة وتقوم بوظائف حدودية من خلال عمليات استقطاب واختيار موظفين جدد لعمل في المنظمة.

١-٦ أبعاد وصف وتحليل المنظمات:

لتحليل المنظمات لابد من استخدام أبعاد معينة يمكن من خلالها وصف المنظمات والتمييز بينها وتصنيفها. ويمكن استخدام ثلاث مجموعات من الأبعاد الأساسية في وصف وتحليل المنظمات. تضم المجموعة الأولى الأبعاد الهيكلية Structural Dimensions التي تصف الخصائص الداخلية للمنظمة مثل: درجة الرسمية، والمركزية، والتمايز الأفقي، والتمايز الرأسي، والتعقد التنظيمي، نطاق الإشراف ودرجة المهنية المطلوبة لتنفيذ المهام التنظيمية، وتشمل المجموعة الثانية أبعاد السياق التنظيمي Contextual Dimensions التي تصف الأوضاع التي تعمل فيها المنظمات والتي تؤثر على أبعادها الهيكلية. وتتمثل أبعاد السياق التنظيمي مثل: البيئة، ونوع التكنولوجي، والثقافة التنظيمية، أما المجموعة الثالثة فهي تضم الأبعاد الديموجرافية Demographic Dimensions التي تصف الملامح العامة المميزة للمنظمة مثل: الحجم، العمر، النوع. وفما يلي عرض مختصر للمجموعات الثلاثة من أبعاد وصف وتحليل المنظمات.

الأبعاد الهيكلية:

- **درجة الرسمية Formalization**: وهي تعبر عن مدى وجود مستندات مكتوبة لإدارة وتنظيم وتنسيق الأعمال في المنظمة. ومن أمثلة ذلك سياسات العمل والإجراءات والقواعد واللوائح وبطاقات توصيف الوظائف ودليل ممارسة الأنشطة والسجلات ... وغيرها. فالمؤسسات الحكومية مثلا يتوقع أن يكون لديها كم هائل من المستندات المكتوبة التي تعبر عن اللوائح المالية والإدارية وغيرها، في حين أن أحد المصانع الخاصة قد لا يكون لديه مثل هذه اللوائح والإجراءات، فهو لذلك عادة ما يوصف بدرجة أقل من الرسمية.

- **درجة المركزية Centralization**: وتشير إلى المستوى التنظيمي الذي لديه سلطة صنع القرارات فعندما تنفرد الإدارة العليا في المنظمة بسلطة صنع القرارات تصبح المنظمة مركزية، ولكن عندما يتم تفويض سلطة صنع القرارات إلى مستويات تنظيمية أدنى تصبح المنظمة لا مركزية.

- **التمايز الأفقي (التخصص) Horizontal Differentiation**: ويعبر عن مدى تقسيم المهام التنظيمية إلى وظائف مستقلة. فكلما زادت درجة التمايز الأفقي زاد عدد الوظائف التي تنتمي إلى مستوى تنظيمي معين وأصبح شاغل كل وظيفة يؤدى عدداً محدوداً من المهام والأنشطة فتزيد درجة التخصص وتقسيم العمل.

- **التمايز الرأسي (السلطة) Vertical Differentiation**: ويشير إلى مدى تفاوت السلطات الممنوحة للمستويات التنظيمية المختلفة في المنظمة، فكلما زاد عدد المستويات التنظيمية التي يحتويها الهيكل التنظيمي كان ذلك مؤشراً لزيادة درجة التمايز الرأسي فيه، حيث يتضمن الهيكل في هذه الحالة عدد أكبر من المستويات التنظيمية التي تتفاوت في حجم السلطات الممنوحة لها.

- **درجة التعقد التنظيمي Organizational Complexity**: ويشير إلى عدد النظم الفرعية التي تعمل داخل المنظمة ومدى انتشارها الجغرافي. وتقاس من خلال ثلاثة أبعاد هي: درجة التمايز الأفقي (عدد الوظائف أو الأقسام التي تنتمي إلى مستوى تنظيمي معين)، ودرجة التمايز الرأسي (عدد المستويات التي يحتويها الهيكل)، ودرجة الانتشار الجغرافي للمنظمة.

- **درجة المهنية Professionalism**: وتعبر عن مستوى التعليم والتدريب الرسمي الذي يشترط أن يحصل عليه العاملون في المنظمة. فالمستشفيات والجامعات تحتاج إلى درجة أعلى من المهنية المطلوبة مقارنة بغيرها من المنظمات كالمصالح الحكومية مثلاً.

- **شكل الهيكل التنظيمي Configuration**: ويشير إلى مدى طول أو قصر الهيكل التنظيمي ويتوقف شكل الهيكل التنظيمي على بعدين: الأول هو نطاق الإشراف والذي يعبر عن عدد المرؤوسين التابعين لرئيس إداري واحد. والثاني هو عدد المستويات الإدارية. وكلما زاد نطاق الإشراف وزاد عدد المستويات الإدارية أصبح الهيكل التنظيمي طويل. وكلما زاد نطاق الإشراف وقل عدد المستويات الإدارية أصبح الهيكل التنظيمي مفرطح.

ثانياً: أبعاد السياق التنظيمي:

البيئة Environment: وتشمل كل العناصر التي تقع خارج حدود المنظمة والتي من المحتمل أن يكون لها تأثير على المنظمة ككل أو على جزء منها. والمنظمة لها بيئة خاصة تتفاعل معها بشكل مباشر. وبيئة عامة تؤثر بشكل غير مباشر على المنظمة كما تؤثر على غيرها من المنظمات الأخرى.

التكنولوجي Technology: ويشير إلى الأدوات والوسائل والتصرفات التي تستخدم في تحويل مدخلات المنظمة إلى مخرجات. ففي المنظمات الصناعية يشير التكنولوجي إلى درجة التعقد الفني في العملية الإنتاجية، أما في المنظمات الخدمية فيشير التكنولوجي إلى الوسائل والإجراءات والتصرفات المستخدمة في تقديم الخدمة للعميل. وكما أن التكنولوجي يمكن أن يقاس على مستوى المنظمة ككل، فكل قسم أو وحدة تنظيمية فرعية قد يكون لها تكنولوجي خاص بها.

الثقافة التنظيمية Organizational Culture: وتعبر عن القيم والمعتقدات والمفاهيم والأعراف السائدة بين العاملين فى المنظمة. وهي غالبا ما تكون غير مكتوبة ويمكن التعرف من خلال ملاحظة لغة وتقاليد التعامل السائد بين العاملين في المنظمة. وتظهر ثقافة المنظمة غالبا في القصص التي يرويها أعضاءها عن تاريخ المنظمة وتصرفات قادتها في الماضي.

ثالثا – الأبعاد الديموجرافية:

الحجم التنظيمي Organizational Size: ويعكس مدى قوة أو قدرة المنظمة المادية. ولأن المنظمات كيانات اجتماعية، فغالباً ما يقاس حجم المنظمة بعدد العاملين فيها، وتوجد العديد من المقاييس للتعرف على حجم المنظمات. يتوقف المقياس المناسب للحجم على طبيعة المنظمة ونوعها. فقد يقاس حجم الجامعة بعدد الطلاب، وحجم مستشفى بعدد الأسرة وهكذا. ومن المقاييس الشائعة للحجم في منظمات الأعمال رأس المال المستثمر وإجمالي الأصول.... وغيرها.

العمر التنظيمي Organizational Age: ويشير إلى عدد سنوات تواجد المنظمة في السوق التي تعمل فيها. ويقاس العمل بالفترة الزمنية المنقضية من تاريخ نشأة المنظمة إلى تاريخ قياس العمر. وتطور المنظمة بمراحل عمرية تعرف باسم دورة حياة المنظمة Organizational Life Cycle. وتنقسم دورة حياة المنظمة إلى أربعة مراحل هي: النشأة، والنمو، والنضوج، والتدهور.

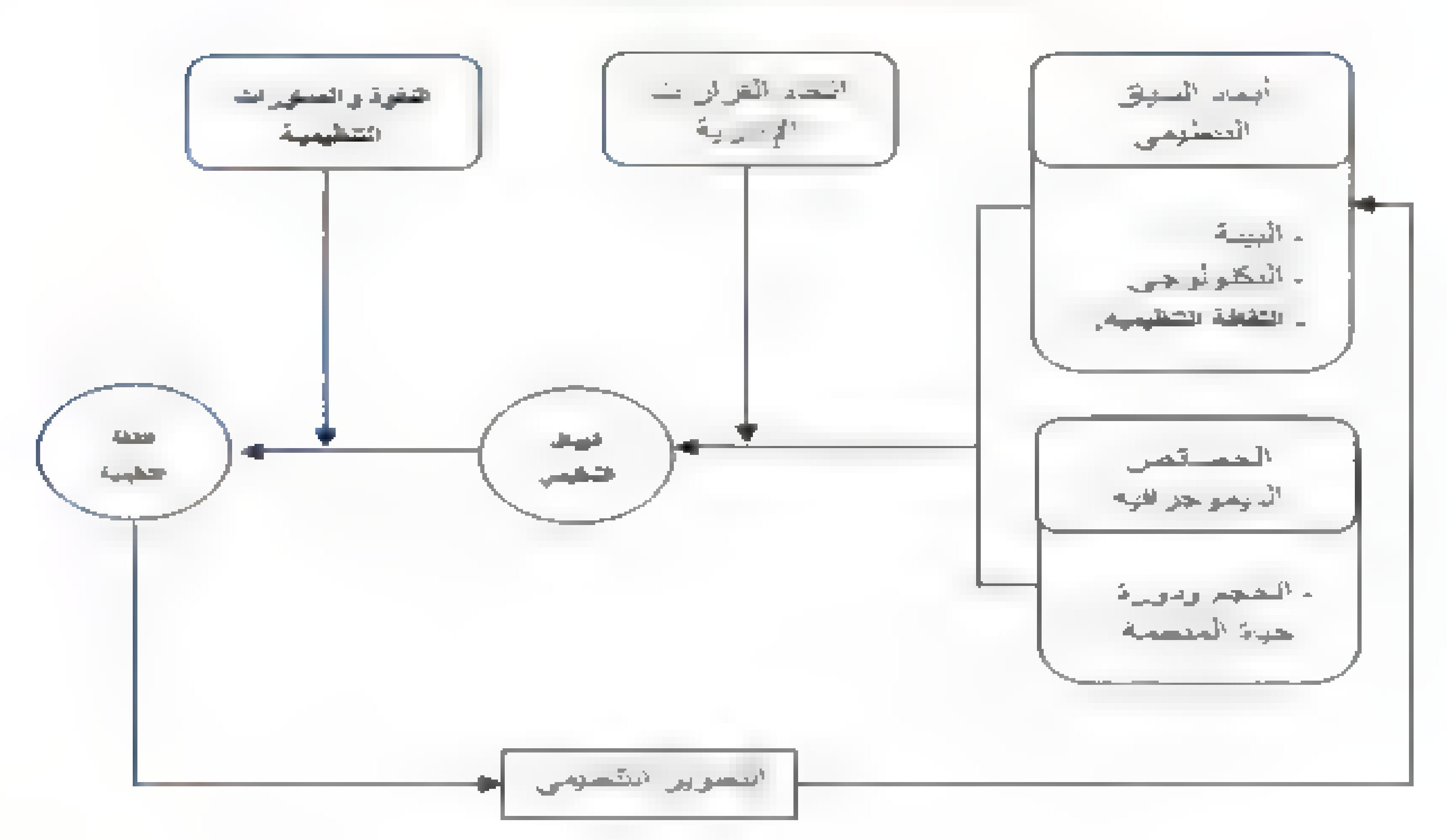
النوع التنظيمي Organizational Type: يوجد العديد من المعايير لتصنيف المنظمات نوعيا. فيمكن تصنيف المنظمات وفقا لمعيار الملكية (منظمات عامة، ومنظمات خاصة) أو معيار طبيعة مخرجات المنظمة (سلع أم خدمات). وبالنسبة للمنظمات التي تقدم مخرجاتها في شكل سلع فيمكن تصنيف المنظمات وفقا لطبيعة السلعة (استهلاكية أم رأسمالية). وبالنسبة للمنظمات التي تقدم خدمات فيمكن تصنيفها إلى منظمات أعمال موجهة بهدف تحقيق أرباح (مثل البنوك وشركات التأمين)، ومنظمات خدمة عامة موجهة بهدف خدمة المجتمع (مثل الجامعات والمدارس والمستشفيات العامة).

١-٧ النموذج المستخدم في تحليل وتصميم المنظمات

تعتمد هذه المذكرات على تقديم نموذج متكامل لتحليل وتصميم المنظمات بغرض الاستفادة من النظريات والمداخل السابقة في تفسير الظواهر التنظيمية وتوضيح العناصر والمتغيرات التي تؤثر في فعالية أداء المنظمات. ويظهر شكل (1-2) الإطار النظري للنموذج المستخدم في هذه المذكرات.

وسوف يتم تناول كل بعد من أبعاد النموذج في فصل مستقل يظهر المفاهيم النظرية المتعلقة بهذا البعد، ونتائج البحوث التجريبية التي أجريت بشأنه، ثم يقدم بعض الإرشادات التي يمكن الاستفادة منها في عمليات تحليل وتصميم المنظمات.

نموذج تحليل وتصميم المنظمات



أسئلة الفصل الأول:

المصطلح العلمي:

١. احد الأبعاد الهيكلية في تحليل المنظمات التي يصف عدد النظم الفرعية ومدى انتشارها الجغرافي.
٢. احد الأبعاد الديموجرافية للمنظمة تعبر عن مدى قدرة أو قوة المنظمة المادية.
٣. بعد يشير إلى مستوى التعليم والتدريب الرسمي الذي يشترط أن يحصل علية العاملون في المنظمة.
٤. إحدى وجهات النظر في تحليل المنظمات التي ركزت على جانب الحاجات التنظيمية وفم دورة حياة المنظمة.
٥. إحدى وظائف النظم المفتوحة المسئولة عن دراسة البيئة والبحث عن مجالات الفرص والتهديدات بها.

اذكر دون شرح:

١- ثلاثة أبعاد هيكلية في تحليل المنظمات

٢- ثلاثة أبعاد ديموجرافية في تحليل المنظمات.

قارن بين:

١- إسهامات علم الاجتماع وإسهامات علم الأجناس في بناء الفكر التنظيمي.

٢- المنظمة باعتبارها كائن حي والمنظمة باعتبارها أداة للسيطرة.

الفصل الثانى

البيئة الخارجية

٢-١ أهداف الفصل:

- التعرف على مفهوم البيئة الخارجية للمنظمات والعناصر المكونه لها.
- توضيح مفهوم عدم التأكد البيئى.
- التعرف على مصادر عدم التأكد والأساليب التى يمكن إن تتبعها المنظمات للتقليل منه أو التكيف معه.
- عرض أهم وأحدث النظريات التى حاولت تفسير العلاقة بين المنظمات والبيئة الخارجية التى تعمل فيها.
- تقديم بعض الاعتبارات التى يجب مراعاتها عند تصميم المنظمات لتخفيض الآثار السلبية لعدم التأكد البيئى.

٢-٢ مفهوم البيئة الخارجية:

تعرف البيئة الخارجية للمنظمات بأنها مجموعة العوامل والمنظمات التي تقع خارج حدود المنظمة، وتؤثر على قدرة المنظمة في تحقيق أهدافها.

ولقد تعددت وجهات النظر بشأن تقسيم البيئة الخارجية إلى عناصر أساسية حتى يسهل التعامل معها. فقد قسم فان فلييت (Fleet, 1992) بيئة المنظمة إلى نوعين: البيئة الكلية Macro environment والتي تشمل العناصر البيئية العامة التي تؤثر على المنظمة وعلى غيرها من المنظمات الأخرى التي تعمل في مجتمع ما. ويمكن تقسيم البيئة الكلية للمنظمة إلى عناصر فرعية مثل: البيئة الاقتصادية، والبيئة السياسية، والبيئة التكنولوجية، والبيئة الاجتماعية، والبيئة الدولية. أما النوع الثاني فهو بيئة المهمة Task Environment والتي تشمل العناصر البيئية التي لها تأثير مباشر على

عمليات وأنشطة المنظمة، والتي تتفاعل معها المنظمة بشكل مباشر بغرض تحقيق أهدافها. ويمكن تقسيم بيئة المهمة إلى عناصر فرعية مثل: الموردون، والمستهلكون، والاتحادات العمالية، والمنافسون، ومصادر القوى العاملة، وغيرها.

وفى تقسيم آخر لعناصر البيئة الخارجية، ميز دافت (Daft, 1992) بين ما يسمى القطاعات البيئية Sectors والمجال البيئي Domain. وتنقسم البيئة الخارجية للمنظمة إلى عشرة قطاعات أساسية تتعامل معها المنظمة بغض النظر عن طبيعتها وحجمها وهى:

١ -**الصناعة**: وتشمل ذلك الجزء من البيئة الخارجية الذي يضم المنظمات المنافسة، أي المنظمات التي تعمل في نفس المجال وتقدم منتجات وخدمات متماثلة للمستهلكين والعملاء أو تقدم لهم منتجات وخدمات بديلة تشبع لديهم نفس الاحتياجات.

٢ -**المواد الخام**: وهو ذلك الجزء من البيئة الذي يمد المنظمة بما تحتاج إليه من مواد ومدخلات أساسية لازمة لتشغيلها وبقاءها واستمرارها.

٣ -**الموارد البشرية**: ويعكس ذلك القطاع الذي يمكن من خلاله تدبير احتياجاتها من العمالة والعنصر البشرى (مثال: الجامعات).

٤ -**السوق**: ويشمل المستهلكين والعملاء الحاليين والمرتقبين لما تقدمة المنظمة من سلع أو خدمات. وهو ذلك القطاع من البيئة الخارجية الذي تقوم المنظمة من خلاله بتصريف مخرجاتها.

٥ -**التكنولوجي**: وهو القطاع الذي يتولى توفير أساليب ووسائل الإنتاج والأدوات التي تستخدمها المنظمة في تحويل مدخلاتها إلى مخرجات (مثال: موردو الآلات و المعدات).

٦- **القطاع الحكومي:** ويشمل مجموعة القوانين واللوائح والتشريعات التي تضعها الحكومة بغرض تنظيم العمل في صناعة معينة، أو مجتمع معين (مثال: مصالح الضرائب و الجمارك).

٧- **الموارد المالية:** وتشمل البنوك والمؤسسات المالية التي تستطيع المنظمة أن تحصل منها على احتياجاتها من الأموال (مثال: البنوك الاستثمارية).

٨- **البيئة الثقافية:** وتمثل مجموعة القيم والمعتقدات والأفكار والمفاهيم المشتركة السائدة في المجتمع الذي تعمل فيه المنظمة. وتؤثر بالتالي على أهدافها وعلى كيفية ممارسة أنشطتها الأساسية.

٩- **الظروف الاقتصادية:** وتعكس المؤشرات الاقتصادية العامة للمجتمع الذي تعمل فيه مثل معدلات النمو الاقتصادي وأسعار صرف العملات الأجنبية.

١٠- **القطاع الدولي:** ويتضمن المنظمات التي تقع خارج حدود الدولة التي تنتمي إليها المنظمة وتؤثر على أداء المنظمة أو على قدرتها على تحقيق أهدافها (مثال: الظروف الاقتصادية العالمية والمنتجات الأجنبية المنافسة).

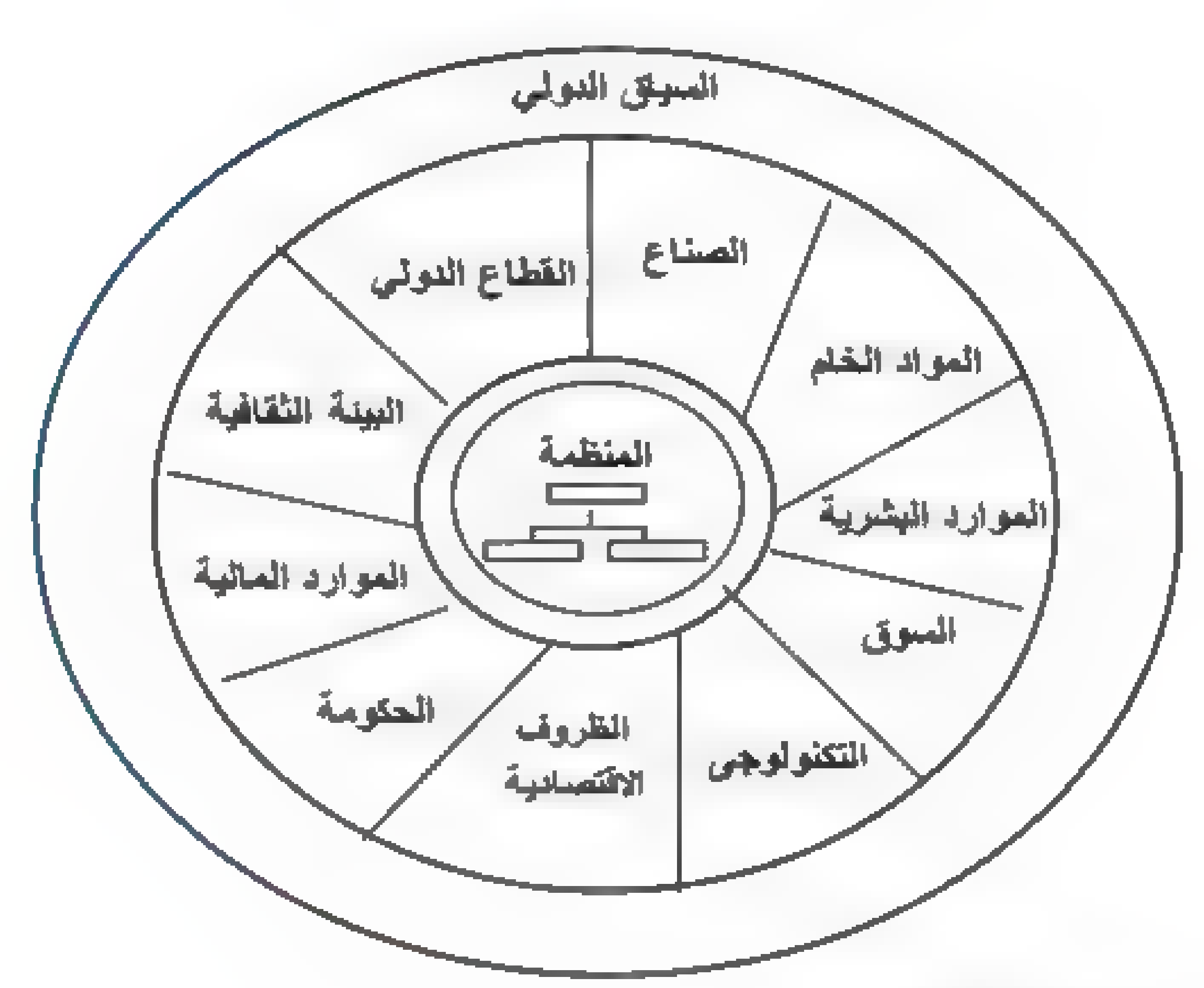
أما المجال البيئي فهو ذلك الجزء من القطاعات البيئية التي تتعامل معه المنظمة بشكل مباشر، ويكون له تأثير مباشر على قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها. فمثلا القطاع المالي للمنظمة يشمل كل البنوك والمؤسسات المالية في المجتمع والتي يحتمل أن تتعامل معها المنظمة، أما المجال المالي فيشمل البنوك والمؤسسات المالية التي تتعامل معها المنظمة بالفعل بغرض الحصول على ما تحتاج إليه من موارد مالية، وهى ليست بالضرورة تتعامل مع كل المؤسسات التي يحتويها القطاع المالي.

ووفقا لتحليل دافت لعناصر البيئة الخارجية فإن بيئة المهمة تشمل قطاعات الصناعة والمواد الخام، والسوق، والموارد البشرية، وربما القطاع الدولي. أما البيئة الكلية للمنظمة فتشمل: القطاع الحكومي والظروف الاقتصادية،

والتكنولوجي، والموارد المالية، والبيئة الثقافية. ويظهر شكل (2-1) القطاعات والمجال البيئي للمنظمة.

شكل (2-1)

القطاعات والمجال البيئي للمنظمة



المصدر: Daft, 1992: 72

٢-٣ خصائص البيئة الخارجية:

ميز كندويلا (Khandwella, 1977) بين خمس خصائص للبيئة الخارجية من المحتمل أن يكون لها تأثير ملحوظ على عمليات تصميم المنظمات وهي:

١- **الإضرابات البيئية:** وتشير إلى وجود تغيرات وتقلبات غير متوقعة في البيئة الخارجية للمنظمات، وبالتالي لا يمكن التنبؤ بالتغيرات المحتملة فيها أو حساب احتمالات حدوثها (مثال: التطور السريع للتكنولوجي).

٢- **العدوانية البيئية:** وتشير إلى ارتفاع درجة المخاطر والضغوط والإحباط التي تتعرض لها المنظمة من البيئة الخارجية. وقد ترجع العدوانية إلى وجود منافسة سعريه شديدة أو التصرفات والقوانين السيادية مثل قوانين التأميم والضرائب.

٣- **التنوع البيئي:** ويشير إلى عدم تجانس خصائص واحتياجات الأطراف الخارجية التي تتعامل معها المنظمة. فالمنظمات كبيرة الحجم غالباً ما تعمل في بيئة تتصف بقدر أكبر من التنوع الأمر الذي يضطرها إلى تنويع مخرجتها.

٤- **التعقد الفني:** وتعتبر البيئة معقدة فنيا إذا كانت المعلومات اللازمة لصنع القرارات الإستراتيجية فيها درجة عالية من الرقى الفني. مثل المنظمات التي تعمل في مجالات تتميز بالتطور السريع مثل الالكترونيات.

٥- **التقيد البيئي:** وتعتبر البيئة مقيدة عندما تضطر المنظمة للعمل في ظل قيود معينة قد تكون قانونية أو سياسية أو اقتصادية (مثال: قوانين التسعير).

ومن أهم الخصائص البيئية التي لاقت اهتمام الباحثين هي خاصية عدم التأكد البيئي (Environmental Uncertainty) ولقد أشار لورنس ولورش (Lawrence and Lorsch, 1969) إلى أهمية تحديد درجة عدم التأكد البيئي عند تصميم المنظمات. ويشير عدم التأكد البيئي إلى عدم توافر معلومات كافية لدى صانعي القرارات في المنظمة عن العوامل البيئية. كما أنهم يواجهون صعوبة في التنبؤ بالتغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية وغالباً ما يؤدى عدم التأكد البيئي إلى زيادة مخاطر فشل ردود أفعال المنظمة تجاه التغيرات البيئية.

ويمكن قياس عدم التأكد البيئي من خلال بعدين: البعد الأول هو درجة التعقد البيئي. ويشير التعقد البيئي إلى مدى تعدد العناصر الخارجية التي تتعامل مع عدد كبير من العناصر البيئة غير المتجانسة في احتياجاتها وخصائصها تعمل في بيئة معقدة. أما المنظمات التي تتعامل مع عدد محدود من العناصر البيئية التي لها احتياجات متماثلة فهي تعمل في بيئة بسيطة. والبعد الثاني هو درجة عدم الاستقرار البيئي. ويشير عدم الاستقرار إلى التغير في أطراف التعامل الخارجية فالبيئة المستقرة (الساكنة) هي تلك التي تظل كما هي بدون تغيير خلال فترة زمنية معينة. أما البيئة غير المستقرة (المتغيرة) فهي التي تتغير عناصرها باستمرار أو يتغير احتياجات واهتمامات المتعاملين فيها بشكل مستمر.

ووفقاً لبعدي التعقد وعدم الاستقرار يمكن التميز بين أربع درجات مختلفة من عدم التأكد البيئي كما في جدول (2−1)

جدول (2−1)

درجات عدم التأكد البيئي

عدم تأكد متوسط – منخفض	عدم تأكد منخفض	درجة عدم الاستقرار البيئي
– عدد كبير من العناصر البيئية – معدل تأثير منخفض مثال: الجامعات، وشركات التأمين	– عدد قليل من العناصر البيئية – معدل تغير منخفض مثال: مصلحة الأحوال الشخصية	ثابتة
عدم تأكد مرتفع	عدم تأكد متوسط – مرتفع	
– عدد كبير من العناصر البيئية – معدل تغير مرتفع مثال: صناعة الاتصالات والالكترونيات	– معدل قليل من العناصر البيئية – معدل تغير مرتفع مثال: صناعة الملابس الجاهزة لعب الأطفال	متغيرة
معقدة	بسيطة	درجة التعقد البيئي

فالبيئة البسيطة – الثابتة تتصف بعدم تأكد منخفض، وذلك لوجود عدد قليل من العناصر البيئية التي تتعامل معها المنظمة، كما أن هذه العناصر تميل إلى الثبات خلال فترة زمنية معينة (مثال: محطات البنزين).

أما البيئة المعقدة – الثابتة فتتصف بدرجة متوسطة من عدم التأكد الذي يرجع في هذه الحالة إلى التعامل مع عدد كبير من العناصر البيئية. ورغم أن هذه العناصر قد تتغير بمرور الزمن إلا أن هذا التغير غالبا ما يحدث بشكل تدريجي ومتوقع (مثال: الجامعات وشركات التأمين).

البيئة البسيطة – المتغيرة وهى تتصف بدرجة متوسطة من عدم التأكد تميل إلى الارتفاع النسبي. ويرجع ذلك إلى أن المنظمة تتعامل مع عدد محدود من العناصر البيئية، ورغم ذلك فإن سلوك هذه العناصر لا يمكن التنبؤ به، وقد تأخذ ردود أفعال غير متوقعة تجاه التصرفات التي تمارسها المنظمة (مثال: صناعة الملابس الجاهزة ولعب الأطفال).

البيئة المعقدة – المتغيرة، وهى من أكثر البيئات اتصافاً بعدم التأكد فهي تتعامل مع عدد كبير من العناصر البيئية، كما أن هذه العناصر قد تتغير بشكل سريع وغير متوقع. وقد تأخذ البيئة ردود أفعال عنيفة تجاه قرارات وتصرفات المنظمة. وعندما يتغير أكثر من عنصر من العناصر البيئية في نفس الوقت فإن المنظمة في هذه الحالة تواجه بيئة مضطربة (مثال: شركات الطيران).

٢–٤ أساليب التكيف مع عدم التأكد البيئي:

أوضح دافت (Daft, 1992) أن المنظمات يمكن أن تتعامل مع عدم التأكد البيئي. فدرجة عدم التأكد البيئي تملى على المنظمة ضرورة استخدام هيكل معني، والتصرف وفقا لاعتبارات محددة حتى تستطيع أن تحقق التكيف المطلوب مع التغيرات البيئية. فالمنظمات التي تعمل في بيئات تتصف بدرجات

مختلفة من عدم التأكد يتم تصميمها وإداراتها والرقابة على عملياتها بشكل مختلف. ومن أكثر الأساليب التي يتم استخدامها للتعامل مع عدم التأكد البيئي ما يلي:

١ -إنشاء المراكز والأقسام الإدارية:

عندما يرجع عدم التأكد البيئي إلى تعدد الأطراف التي تتعامل معها المنظمة فإن هذا الأمر يحتاج إلى تعدد الوحدات التنظيمية التي يحتويها الهيكل التنظيمي والتي يتم التعبير عنها في شكل مراكز وأقسام إدارية. فكلما زادت أهمية الطرف الخارجي الذي تتعامل معه المنظمة زادت الحاجة إلى إنشاء وحدة تنظيمية متخصصة في التعامل معه، وبالتالي فإن التعقد البيئي غالبا ما يترتب عليه التعقد التنظيمي.

٢ -استخدام وحدات الحماية والأدوار الحدودية:

من الأساليب التقليدية للتعامل مع عدم التأكد البيئي استخدام أقسام حماية Buffer Departments بغرض تخفيض عدم التأكد البيئي. فالمنظمات في هذه الحالة تهتم بالمحافظة على عملياتها الفنية الأساسية (العملية الإنتاجية) في حالة تشغيل مستمر وتحرص على حمايتها من التوقف. ولهذا الغرض فهي تنشأ أقسام تتولى عمليات التفاعل والتعامل المباشر مع البيئة الخارجية بغرض توفير المواد والأموال والعمالة اللازمة لاستمرار العملية الإنتاجية،وهي بذلك تحاول قدر الإمكان أن تجعل الوحدات الإنتاجية بمثابة نظام مغلق لا يتأثر بما يحدث في البيئة الخارجية.

ومن الاتجاهات الحديثة في التعامل مع عدم التأكد البيئي هو إيقاف حماية الوحدات الإنتاجية والعمل على تعريضها بشكل مباشر المتغيرات البيئية. والفكرة الأساسية وراء هذا الاتجاه هي أن انفتاح المنظمة على البيئة الخارجية

تجعلها أكثر قدرة على التكيف. ولذلك يفضل أن تكون الوحدات الإنتاجية على اتصال مباشر بموردي المواد الخام والآلات والتجهيزات دون وسيط من إدارات المشتريات وغيرها. والغرض من ذلك هو جعل العاملون في الوحدات الإنتاجية على دراية بما يحدث في أسواق المواد الخام ومستلزمات الإنتاج، ومن ثم يكونون أكثر سرعة في الاستجابة لأي تغيرات بيئية. ويلزم هذا الاتجاه في التعامل مع البيئة إنشاء ما يسمى بالأدوار الحديثة التي تتولى رصد ما يحدث في القطاعات البيئية المختلفة، وتوفير المعلومات اللازمة عنها للأقسام الداخلية حتى تأخذ ردود الأفعال المناسبة لأي تغيرات بيئية محتملة. كما تتولى هذه الأقسام أيضاً نشر معلومات إيجابية عن المنظمة بما يؤدى إلى تحسين صورة المنظمة في أذهان المتعاملين معها.

٣ – تحقيق قدر مناسب من التمايز والتكامل:

يعرف التمايز التنظيمي بأنه مدى الاختلاف في التوجيهات والاهتمامات لدى المديرين في الأقسام الوظيفية والمستويات الإدارية المختلفة في المنظمة. وينقسم التمايز التنظيمي إلى نوعين:

أ- **تمايز أفقي:** ويشير إلى درجة التخصص المهام والوظائف ويمكن قياسه من خلال التعرف على عدد الوظائف أو الأقسام التي تنتمي إلى مستوى تنظيمي معين، فكلما زاد عدد الأقسام التنظيمية زادت درجة التخصص وبالتالي زادت درجة التمايز الأفقي، حيث يكون لكل قسم اهتمامات وتوجيهات مختلفة عن الآخر.

ب- **تمايز رأسي:** ويشير إلى الاختلاف في مقدار السلطات الممنوحة للمستويات الإدارية المختلفة، ويمكن قياس درجة التمايز الرأسي من خلال التعرف على عدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي للمنظمة. فكلما زاد عدد المستويات الإدارية زادت الفروق في السلطات

الممنوحة للمستويات المختلفة وبالتالي زادت درجة التمايز الرأسي. وبناء على درجة التعقد البيئي تتجه المنظمات إلى استخدام درجة مناسبة من التخصص (التمايز الأفقي) وأيضاً منح سلطات متفاوتة للمستويات الإدارية المختلفة (التمايز الرأسي) حتى تستطيع التعامل مع الأطراف البيئية التي تتفاوت في درجة أهميتها للمنظمة.

نتيجة لزيادة التمايز التنظيمي يصعب في الغالب التنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة، ولذلك يجب أن يكون هناك نوع من التكامل بين هذه الوحدات. وتتجه المنظمات إلى تحقيق التكامل من خلال إضافة وحدات تنظيمية تتولى عمليات التنسيق وتبادل المعلومات بين باقي وحدات التنظيم وقد يتم التكامل من خلال تكوين لجان تنسيق، أو وضع قواعد وإجراءات ولوائح لتنظيم العمل في الوحدات المختلفة، أو من خلال تكوين فرق عمل مشتركة.

٤ – المفاضلة بين التنظيم الميكانيكي، والتنظيم العضوي:

(أ) التنظيم الميكانيكي: ويتصف بدرجة عالية من التخصص، حيث تكون الوظائف والمهام محددة بدرجة عالية من الدقة من خلال بطاقات " توصيف الوظائف". كما أن الاتصالات التنظيمية غالبا ما تكون رأسية ومن أعلى إلى أسفل، ولا يوجد مجال للمستويات الدنيا للمشاركة في عمليات صنع القرارات نظرا لوجود درجة عالية من المركزية. ويعتبر التنظيم الميكانيكي شكلاً مناسبا للمؤسسات والأجهزة الحكومية التي تعمل في بيئات ثابتة ومستقرة أي التي تتصف بدرجة منخفضة من عدم التأكد.

(ب) التنظيم العضوي: ويتصف بدرجة منخفضة من التخصص، وهذا يعنى إمكانية قيام كل عضو في المنظمة بأكثر مندور وممارسة مهام أكثر من وظيفة حيث يعمل الجميع كفريق عمل واحد، كما أن الاتصالات التنظيمية تكون في جميع الاتجاهات. فيمكن لكل عضو أن يتصل بالآخرين بصرف النظر عن مراكزهم الوظيفية، كما توجد درجة عالية من المشاركة في عمليات صنع القرارات بين المستويات الإدارية المختلفة. التنظيم العضوي يناسب البيئة المعقدة المتغيرة التي تتصف بدرجة عالية من عدم التأكد لذلك يعتبر شكلا مناسبا للفرق الرياضية والمشروعات الفنية.

٥ - القيام بعمليات التقليد المؤسسي

تميل المنظمات التي تعمل في بيئة تتصف بدرجة عالية من الغموض وعدم التأكد إلى تقليد ومحاكاة المنظمات الأخرى التي سبقتها في مجال الأعمال. وعادة ما تقوم هذه المنظمات بتقليد المنظمات الناجحة أو المنظمات التي لاقت قبول من المجتمع الذي تعمل فيه.

٦ - ممارسة عمليات التخطيط والتنبؤ

فعندما تكون البيئة الخارجية ثابتة ومستقرة لا تهتم المنظمات بالتخطيط طويل الأجل، بل تركز فقط على جدوله عملياتها اليومية بغرض رفع كفاءة التشغيل. أما إذا كانت البيئة الخارجية غير مؤكدة فهنا تظهر الحاجة إلى وجود أقسام للتخطيط تتولى استطلاع البيئة الخارجية والتنبؤ بالتغيرات المحتملة فيها. ومع زيادة درجة عدد من التأكد البيئي تميل المنظمات إلى وضع خطط مرنة يمكن تعديلها على حسب متطلبات الموقف وبالتالي تزداد أهمية التخطيط والتنبؤ.

٢-٥ النظريات المعاصرة في تفسير العلاقة بين المنظمات والبيئة الخارجية:

٢-٥-١ نظرية تكاليف التبادل:

قدم وليمسون (Williamson, 1975) نظرية اقتصادية لتفسير العلاقة بين المنظمات والبيئة الخارجية. واستخدام لذلك التبادل أو الصفقات Transactions كوحدة لتحليل العلاقة بين المنظمات والسوق الذي تعمل فيه. فوفقا لهذه النظرية تعتبر تكاليف التبادل هي المحدد لظهور الأشكال التنظيمية الجديدة، والمحدد لاختيار الشكل التنظيمي المناسب لظروف السوق بما يؤدى إلى تخفيض تكاليف التعامل فيه. ولقد قدم وليمسون العوامل التي تتأثر بها تكاليف التبادل في مجموعتين تضم المجموعة الأولى عوامل إنسانية، وتضم المجموعة الثانية عوامل بيئية وذلك كالآتي:

أولاً: العوامل الإنسانية

وهى العوامل المرتبطة بطبيعة العنصر البشرى وسلوكه في إجراء عمليات التبادل وعقد الصفقات مع الغير. وتضم هذه المجموعة عاملين هما:

١- **الرشد المحدود Bounded Rationality** والذي يعنى أن قدرة العنصر البشرى على تجميع ومعالجة المعلومات المتعلقة بالسوق الذي يتعامل فيه تعتبر محدودة بقدراته على الاتصال، وأيضا بقدراته على معالجة المعلومات والاستفادة منها والتي تحددها أيضا قدراته العقلية المحدودة.

٢- **الانتهازية Opportunism** والتي تشير إلى اتجاه بعض الأفراد في تعاملاتهم مع الغير إلى إعطاء وعود زائفة، وحجب معلومات عن الآخرين، والتصرف بشكل يحقق المصلحة الذاتية لهم بغض النظر عن مصالح الآخرين.

ثانيا: العوامل البيئة

وهى العوامل المتعلقة بطبيعة البيئة الخارجية التي تتعامل معها المنظمات وتضم هذه المجموعة عاملين هما:

١ - **عدم التأكد البيئي Environmental Uncertainty** والذي يرجع إلى تعدد الأطراف التي تتعامل معها المنظمات، وعدم استقرارها بمرور الزمن.

٢ - **صفر العدد Small Number** والذي يعني أن معظم التبادلات التي تتم في السوق يشترك فيها عدد محدود من الأطراف خاصة عندما تزيد درجة التخصص في منتجات المنظمة. وهذا يخالف الافتراض الأساسي الذي تقوم عليه نظرية المنافسة الكاملة من توافر عدد كبير جداً من المتعاملين في السوق. فغالبا ما تغيب هذه الخاصية بالنسبة لمعظم المنظمات.

ولقد أوضح وليمسون أن إتحاد العوامل البشرية والعوامل البيئية غالبا ما يؤدي إلى ارتفاع تكاليف التبادلات. وغالبا ما يؤدى إلى ارتفاع هذه التكاليف على البحث عن شكل تنظيمي جديد يمكن أن يؤدى إلى تخفيضها.

ووفقا لنظرية تكاليف التبادل بدأت التعاملات أولا في الأسواق في وقت لم تكن فيه أي منظمات على الإطلاق، وذلك من خلال عمليات المقايضة التي كانت تتم بين الأفراد في السوق. ونظرا للعوامل البشرية والبيئية التي أشار إليها وليمسون بدأ التفكير في إنشاء نوع من المنظمات يؤدى إلى تخفيض تكاليف التبادل. فظهر أول شكل تنظيمي أطلق عليه وليمسون جماعات الأصدقاء Peer Groups. فكانت لهذه الجماعات ميزة نسبية عن التعامل كأفراد في السوق، حيث اتصفت جماعات الأصدقاء بممارسة أنشطة تعاونية أدت إلى ارتفاع دخول المشتركين فيها، ولكن بعد فترة ونتيجة لأثر العوامل البشرية والبيئة أصبحت هذه الجماعات أقل فعالية في تحقيق أهداف أعضاءها.

ولذلك تم التفكير في شكل تنظيمي جديد هو التنظيم البسيط Simple Hierarchy.

ويتصف التنظيم البسيط بوجود قدر من التخصص وتقسيم العمل، وتحديد للمراكز الوظيفية وتحديد للسلطات الرسمية الممنوحة للأعضاء، ووجود اتصالات رأسية وحيدة الاتجاه من أعلى إلى أسفل. أدت هذه الخصائص إلى توافر مزايا نسبية لم تكن موجودة في جماعات الأصدقاء. وبمرور الوقت ومع الزيادة في حجم التنظيم تصبح عملية الرقابة صعبة نتيجة ضعف القدرة على معالجة الكم المتزايد من المعلومات، وأيضا نتيجة لظهور تعارض في المصالح بين أعضاء التنظيم الواحد. كل هذه الأمور أدت إلى زيادة تكاليف التبادلات مع البيئة الخارجية، مما أدى إلى ظهور شكل تنظيمي جديد هو الهيكل الوظيفي Functional Structure.

ويتصف الهيكل الوظيفي بوجود درجة عالية من المركزية، مع استقلال للوحدات الوظيفية التي يتكون منها التنظيم مع إمكانية إجراء اتصالات أفقية بغرض التنسيق بينهم. أدت هذه الخصائص إلى معالجة عيوب التنظيم البسيط، ولكن مع التزايد في حجم المنظمات أدت العوامل البشرية والبيئية إلى ارتفاع تكاليف التبادلات مرة أخرى حيث سعت كل وحدة وظيفية إلى وضع أهداف خاصة بها قد تتعارض مع أهداف الوحدات الوظيفية الأخرى كما سعت الوحدات الوظيفية المختلفة إلى ممارسة نوع من النفوذ على بعضها البعض، الأمر الذي أدى إلى التفكير في شكل تنظيمي أكثر فعالية، وهو ما أطلق عليه وليمسون الشكل متعدد الأقسام Multidivisional Form (M. Form). ويعتمد الشكل متعدد الأقسام على تقسيم المنظمة ككل إلى أقسام تعامل كمراكز ربحية مستقلة (فروع أو مصانع)، مع وجود إدارة عليا تتولى وضع السياسات والخطط العامة للمنظمة.

ولقد تعددت الأشكال التنظيمية لبعض المنظمات بغرض تخفيض تكاليف التبادل وأصبحت تأخذ الآن شكل المنظمات متعددة الجنسيات Multinational Form.

ورغم أن نظرية تكاليف التبادل قد لاقت قبول الباحثين إلا أنها لم تخضع بعد لاختبارات تجريبية كافية للتأكد من صحة فروضها، وذلك نظرا لصعوبة قياس تكاليف التبادل بالنسبة لمعظم المنظمات. يضاف إلى ذلك أن هذه النظرية قد تجاهلت نوعا أخر من التكاليف هي تكاليف الإنتاج فضلا عن صعوبة التمييز بين كلا النوعيين من التكاليف في معظم الحالات.

٢-٥-٢ النظرية المؤسسية Institutional Theory:

لقد تعددت إسهامات العديد من الباحثين فى النظرية المؤسسية. ومن أهم هذه الإسهامات ما قدمه ماير وروان (Meyer and Rowan, 1977) حيث أوضحا أن الأشكال الرسمية للمنظمات غالبا ما تعكس قيم وأعراف سائدة في البيئة التي تتعامل مع المنظمات أكثر ما تعكس متطلبات فنية لممارسة أنشطة العمل. فالمنظمات التي تعمل في بيئة معينة غالبا ما تتأثر بغيرها من المنظمات عند تصميم هياكلها التنظيمية.

وقدم ديماجيو وبول (Dimaggio & Powell, 1983) تفسيرا لتماثل الهياكل التنظيمية للمنظمات التي تعمل في بيئات متشابهة. فقد أرجعا ذلك إلى مفهوم التماثل التنظيمي Isomorphism والذي يشير إلى أن الظروف البيئية قد تفرض توافر اشتراطات معينة في الهياكل التنظيمية للمنظمات، مما يجعل المنظمات تبدو متماثلة ويمكن إرجاع التماثل التنظيمي إلى ثلاث اعتبارات:

١ - **تماثل جبري:** يرجع إلى الضغوط التي تمارسها الأطراف الأخرى التي تتعامل مع المنظمة سواء بشكل رسمي أو غير رسمي، وأيضا تلك التي تفرضها الثقافة السائدة في المجتمع.

٢ - **تماثل معياري:** وهو ذلك الذي تقتضيه الأصول المهنية للمجال الذي تعمل فيه المنظمات. فالمستشفيات مثلا قد تتماثل في هياكلها ووحداتها التنظيمية نظرا لاعتبارات مهنية.

٣ - **تماثل بالتقليد:** وهو التماثل الناتج عن محاكاة المنظمات بعضها البعض الآخر خاصة في ظروف عدم التأكد المرتفع، حيث تميل المنظمات إلى تقليد تلك التي سبقتها واتصفت ممارستها بالنجاح.

ورغم أن النظرية المؤسسية قد أسهمت بشكل كبير فى تفسير ظاهرة تماثل المنظمات التي تعمل في ظروف بيئية واحدة، إلا أن من أهم الانتقادات التي وجهت لها أنها بالغت في تقدير دور البيئة الخارجية في تشكيل الهياكل التنظيمية للمنظمات وتجاهلت دور العوامل الداخلية في ذلك.

٢-٥-٣ نظرية اعتمادية الموارد:

اتجهت نظرية اعتمادية الموارد (Pfeffer and Salancik, 1978) إلى النظر للمنظمات باعتبارها كيانات تسعى إلى ممارسة نفوذها على البيئة الخارجية، وفى نفس الوقت تقليل النفوذ الذي يمكن أن تمارسه عناصر البيئة الخارجية عليها ولقد أوضحت النظرية أن نفوذ المنظمات أو تعينها يتحدد بمدى اعتماديتها على البيئة الخارجية من أجل الحصول على الموارد اللازمة لها. فكلما زادت اعتمادية المنظمة على البيئة قل النفوذ الذي تمارسه المنظمة وزاد النفوذ الذي تمارسه البيئة عليها. وغالبا ما تلجأ المنظمات إلى تقليل اعتماديتها على البيئة الخارجية باستخدام عدة أساليب منها:

١-**الاندماج والاستحواذ:** ويعنى الاندماج Merger أن يندمج منظمتان توجد اعتمادية متبادلة بينهما في كيان تنظيمي واحد بغرض القضاء على النفوذ الذي يمارسه كل منهما على الآخر. أما الاستحواذ Acquisition فيعني أن تستحوذ منظمة كبيرة على منظمة أخرى أصغر منها حجما لأنها تعتبر مصدر لأحد مواردها، بحيث تختفي هوية المنظمة الأصغر حجما وتضمن المنظمة الأكبر استمرار حصولها على هذا المورد.

٢-**الاستثمار المشترك Joint Venture:** ويتم من خلال دخول منظمتين أو أكثر – توجد اعتمادية بينهم– في مشروعات استثمارية مشتركة يتم من خلالها تبادل الموارد والخبرات وتوزيع المخاطر واستثمار قدر أكبر من الأموال، والاستفادة من مزايا الإنتاج كبير الحجم لتحقيق أهداف الأطراف المشاركة.

٣-**تبادل عضوية مجالس إدارات المنظمات Interlocking Boards of Directors:** ويعنى أن تتبادل المنظمات العاملة في مجال معين عضوية مجالس الإدارات مع بعضها البعض. فيوجد بعض الأشخاص الذين يعتبرون أعضاء في مجالس إدارات العديد من المنظمات. وغالبا ما يؤدى ذلك إلى انتشار المعلومات بين المنظمات التي توجد اعتمادية متبادلة بينها مما يقلل من عدم التأكد البيئي وأيضا مما يقلل من نفوذ المنظمات الأخرى.

٤-**اتفاقية عدم التنافس Not to Compete Agreements:** وهنا تدخل المنظمات العاملة فى مجال معين فى اتفاقية عدم المنافسة السعرية حتى لا يضر ذلك بالمصالح الفردية لهذه المنظمات.

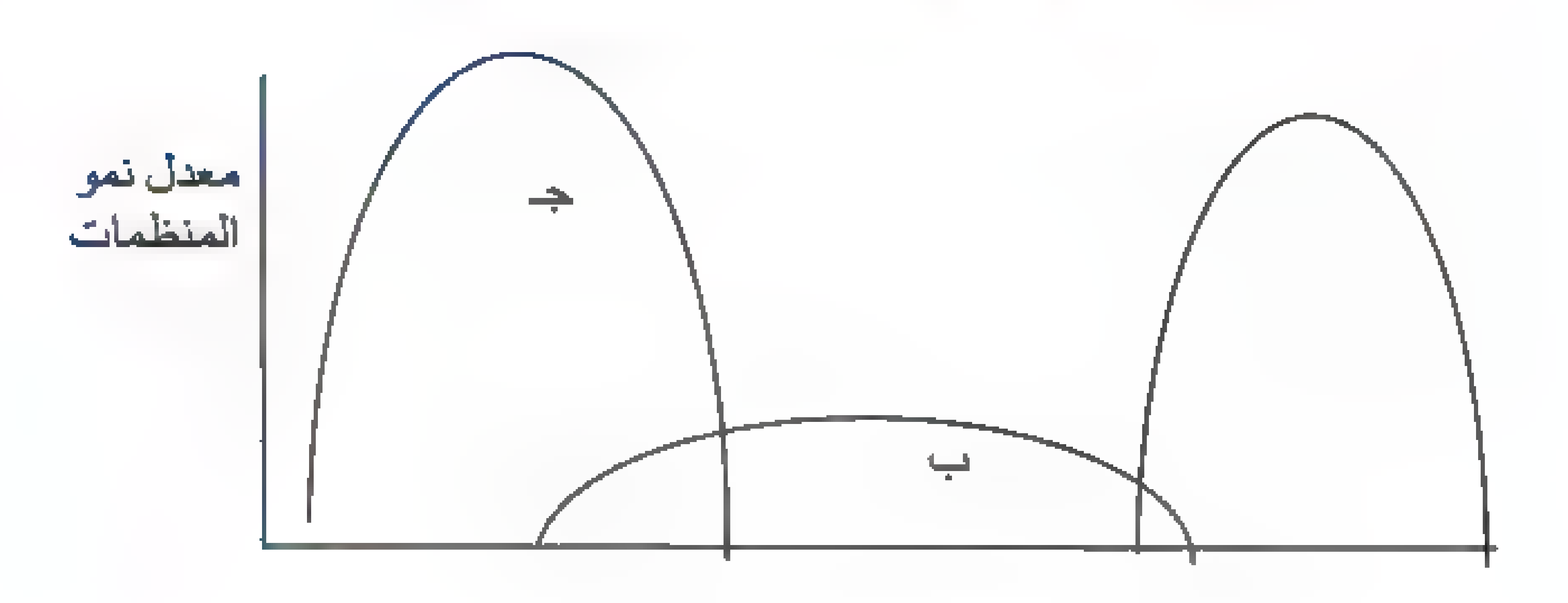
ومن الانتقادات التي وجهت إلى نظرية اعتمادية الموارد هي أن علاقات النفوذ بين المنظمات تعتبر في تغير مستمر. فغالبا ما تتدخل المنظمات من فترة لأخرى في إعادة توزيع توازنات النفوذ داخل الصناعة. ولذلك فإنه لمزيد من فهم توازنات النفوذ بين المنظمات يجب ألا نركز فقط على شكل العلاقات الخارجية بين المنظمات بل يجب أيضا أن نأخذ في الحسبان الخصائص التنظيمية الداخلية لهذه المنظمات (Morgan, 1990).

٢-٥-٤ نظرية التبيؤ التنظيمي Organization Ecology Theory

افترضت معظم النظريات السابقة أن المنظمات تستطيع أن تتحكم في البيئة الخارجية أو على الأقل تتكيف معها. وخلافا لذلك فقد افترضت نظرية التبيؤ التنظيمي (Hannan & Freeman, 1977) أن المنظمات غير قادرة على تحقيق هذا التكيف وذلك لأن هياكلها التنظيمية غالبا ما تتصف بالجمود الذاتي Structure Inertia. ولذلك فإن نواتج العلاقة بين المنظمات والبيئة الخارجية يمكن التعبير عنها في شكل معدلات نشأة Founding Rates ومعدلات فناء Mortality Rates لهذه المنظمات. فالمنظمات غالبا ما تتجه للبحث عن البيئة الملائمة Niche التي تستطيع أن تنمو فيها. وغالبا ما تتنافس المنظمات التي تعمل في نفس البيئة الملائمة، وتزداد حدة التنافس بين هذه المنظمات كلما زادت المساحة المشتركة التي تتفاعل فيها وكان نمو أحد الأطراف على حساب الطرف الأخر كما يتضح من الشكل (2-1)

شكل (2–1)

تداخل البيئة الملائمة للمنظمات



فوفقا للشكل (٢–١) يوجد تنافس بين مجتمع المنظمات (ب)، ومجتمع المنظمات (ج) بدرجة أكبر من تلك الموجودة بين (ب) ،(أ)، كما أن المجتمعات (أ) ، (ج) لا يوجد تنافس بينهما حيث يعمل كل منهما في بيئة ملائمة مستقلة عن الأخرى. أما مجتمع المنظمات (ب) فهو يتنافس مع كلا من المجتمع (أ)، والمجتمع (ج). ولذلك فإن معدل نمو مجتمع المنظمات (ب) غالبا ما يتأثر بمعدلات نمو كل من (أ) ، (ج).

ويعرف معدل نمو مجتمع المنظمات بأنه الفرق بين معدلات نشأة ومعدلات فناء المنظمات الممثلة لهذا المجتمع. ولذلك كانت معدلات النشأة ومعدلات الفناء هي محور نظرية التبيؤ التنظيمي. فكلا المعدلين يتأثر بالعديد من المتغيرات التنظيمية مثل حجم المنظمة، وعمر المنظمة، والمتغيرات المجتمعية مثل كثافة المجتمع، ومعدلات النشأة السابقة، ومعدلات الفناء السابقة، والمتغيرات البيئية العامة مثل الظروف الاقتصادية، والسياسية والقانونية السائدة في المجتمع بصفة عامة.

ومن الفروض الأساسية لنظرية التبيؤ التنظيمي:

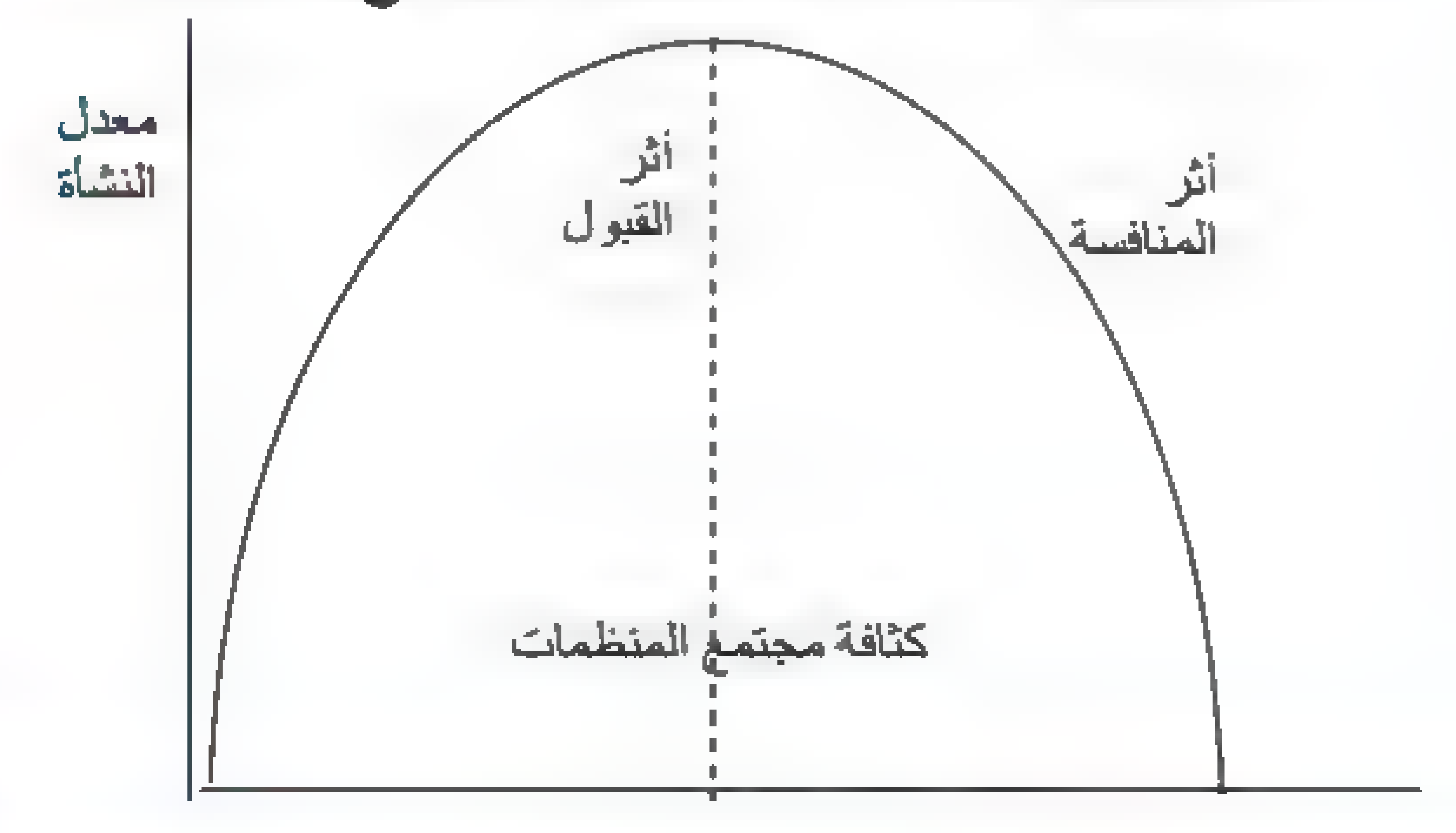
١-توجد علاقة عكسية بين حجم المنظمة ومعدل الفناء التنظيمي فالمنظمات الصغيرة تواجه قدر أكبر من مخاطر الفناء فصغر الحجم يجعلها لا تقوى على مواجهة المنافسة التي تتعرض لها من المنظمات كبيرة الحجم، ولقد أطلق على هذا الفرض مخاطر صغر الحجم Liability of Smallness.

٢-توجد علاقة عكسية بين عمر المنظمات ومعدل الفناء التنظيمي، فالمنظمات الأحدث عمراً غالباً ما تواجه مخاطر الفناء بدرجة اكبر من المنظمات الأكبر عمرا، وذلك لأن المنظمات الأكبر عمراً قد استطاعت تحقيق الاستقرار في السوق واستطاعت أن تنمى علاقات مع أطراف التعامل في البيئة مما يقلل احتمالات فناءها. لقد أطلق على هذا الفرض مخاطر الحداثة Liability of Newness

٣-توجد علاقة غير خطية بين معدلات نشأة المنظمات وكثافة مجتمع المنظمات وتعرف كثافة مجتمع المنظمات بأنها عدد المنظمات الموجودة على قيد الحياة عند لحظة زمنية معينة. وتأخذ هذه العلاقة شكل مقلوب حرف U كما في شكل (٢-٢).

شكل (٢-٢)

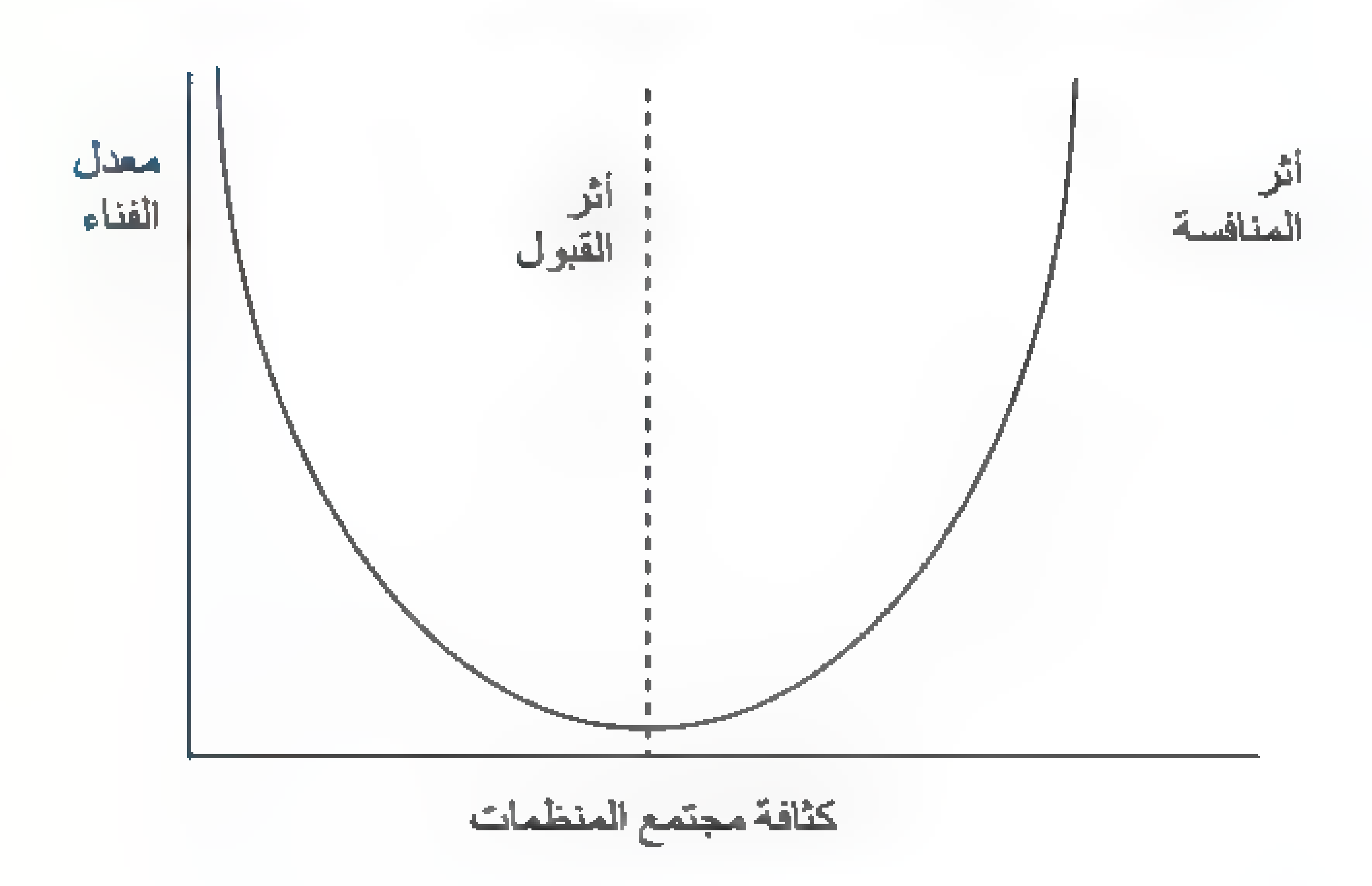
العلاقة بين معدلات النشأة وكثافة مجتمع المنظمات



ففي البداية كلما زادت كثافة المجتمع زادت معدلات النشأة، حيث أن تزايد عدد المنظمات في المجتمع من نوع معين يضفى نوعا من المشروعية والقبول العام لهذا النوع من المنظمات وذلك حتى تصل كثافة المجتمع إلى حد معين بعدها تؤدى الزيادة في كثافة المجتمع إلى زيادة حدة المنافسة بين المنظمات، الأمر الذي لا يشجع على مزيد من النشأة، وبالتالي تقل معدلات النشأة حتى تصل إلى حدها الأدنى.

٤-توجد علاقة غير خطية بين معدلات فناء المنظمات وكثافة مجتمع المنظمات. تأخذ هذه العلاقة شكل حرف U كما في الشكل (2-3)

شكل (2-3)
العلاقة بين معدلات الفناء وكثافة مجتمع المنظمات



ففي البداية كلما زادت كثافة مجتمع المنظمات قلت معدلات الفناء التنظيمي ويرجع ذلك إلى أثر قبول السوق لهذا النوع من المنظمات. وذلك حتى تصل كثافة المجتمع إلى درجة معينة تبدأ بعدها المنظمات في التنافس الأمر الذي يترتب عليه زيادة معدلات الفناء بينها. وكلما زادت كثافة المجتمع بعد هذه الدرجة زادت معدلات الفناء التنظيمي.

أن كل من معدلات النشأة ومعدلات الفناء التنظيمي تتأثر بالظروف الاقتصادية والسياسية والقانونية السائدة في المجتمع. ولقد أظهرت دراسة مسلم(Messallam,1993) أن معدلات نشأة وفناء شركات الاستثمار في مصر قد تأثرت إلى حد كبير بمعدلات النمو الاقتصادي، وحجم صادرات وواردات مصر خلال فترة الدراسة، كما أنها تأثرت أيضا بدرجة الاستقرار السياسي الذي تم التعبير عنه في متغيرين، الأول هو التغيرات الوزارية، والثاني هو الاضطرابات السياسية. كما أوضحت الدراسة تأثر هذه المعدلات بالتغير في قوانين الاستثمار والقوانين الاقتصادية العامة في مصر.

ولقد حصلت نظرية التبيؤ التنظيمي على اهتمام العديد من الدراسات والبحوث التجريبية التي سعت إلى اختبار فروضها. ومازالت هذه النظرية من أكثر النظريات قبولا بين باحثي التنظيم في تفسير العلاقة بين المنظمات وبيئتها الخارجية.

اسئله الفصل الثانى

اولا: اذكر المصطلح العلمى:

١- عدم توافر معلومات كافية لدى صانعى القرارات في المنظمة عن العوامل البيئية.

٢- مفهوم يشير إل ىأن الظروف البيئية قد تفرض توافر اشتراطات معينة فى الهياكل التنظيمية للمنظمات ىمما يجعل المنظمات تبدو متماثلة.

٣- نظرية يتم من خلالها النظر للمنظمات باعتبارها كيانات تسعى إل ىممارسة نفوذها على البيئة الخارجية ،وف ىنفس الوقتت قليلا لنفوذ الذى يمكن أن تمارسة عناصر البيئة الخارجية عليها.

٤- نظريه افترضت أن المنظمات غير قادرة على تحقيق التكيف مع البيئه الخارجيه وذلك لأن هياكلها التنظيمية غالبا ماتتصف بالجمود الذاتى.

٥- الفرق بين معدلات نشأة ومعدلات فناء المنظمات الممثلة لهذا المجتمع.

ثانيا: اذكر دون شرح:

١- خمس خصائص للبيئة الخارجية له اتأثير ملحوظ على عمليات تصميم المنظمات.

٢- اكثر الاساليب المستخدمه للتعامل مع عد مالتأكد البيئى.

٣- الاعتبارات الثلاثه للتماثل التنظيمي.

٤- الاساليب التى تلجأاليها المنظمات للتقليل من اعتماديتها على البيئة الخارجية.

٥- الفروض الأساسية لنظرية التبيؤ التنظيمى.

الفصل الثالث

التكنولوجي المستخدم في المنظمات وعلاقته بالمتغيرات التنظيمية

يهدف هذا الفصل إلى:

١) التعرف على أنواع التكنولوجي على مستوي المنظمات .

٢) مناقشه مفهوم التكنولوجي على مستوى الوحدات التنظيمية.

٣) توضيح لأنواع العلاقات التي تربط بين الوحدات التنظيمية المختلفة داخل المنظمة ونوع التكنولوجي المناسب لكل منها،وأساليب التنسيق التي يفضل استخدامها.

٤) مناقشة مفهوم تكنولوجي المعلومات مع توضيح الآثار الهيكلية الناتجة عن تطبيق كل نوع من أنواع التكنولوجي.

٣-١ تكنولوجي المنظمات الصناعية:

اتجهت بعض الدراسات في إطار النظرية الموقفية في التنظيم إلى دراسة أنواع التكنولوجي السائدة في المنظمات الصناعية والتعرف على الآثار التنظيمية المرتبطة بكل نوع منها. ومن الدراسات الرائدة في هذا الشأن دراسة جوان ودورد (Wood ward. 1965). استطاعت ودورد تصنيف المنظمات الصناعية على حسب درجة التعقد الفني في العملية الإنتاجية والتي عبرت عنها بدرجة ميكنة Mechanization العملية الصناعية. فالدرجة العالية من التعقد الفني تشير إلى أن معظم أنشطة العمل تؤدى بواسطة الآلات، أما الدرجة المخفضة منه فتشير إلى الاعتماد على العمل اليدوي بدرجة اكبر. ولقد استطاعت ودورد التمييز بين ثلاثة أنواع من تكنولوجي المنظمات الصناعية هي:

١ –تكنولوجي الوحدة واللوط الصغير: Unit Small Batch Technology

ويعتبر من أبسط أنواع التكنولوجي والذي يعتمد إلى حد كبير على العنصر البشرى في العملية الإنتاجية. وغالبا ما تأخذ المنظمات الصناعية التي تطبق هذا النوع من التكنولوجي شكل "ورش العمل" حيث تقوم بتصنيع عدد قليل نسبيا من الأوامر وفقا لطلبات واحتياجات العملاء. ويتصف تكنولوجي الوحدة بإنتاج سلع متميزة يكون لكل وحدة منها خصائص ومواصفات يحددها العميل كما في صناعة الأثاث. كما يمكن وفقا لهذا النوع من التكنولوجي أن يتم إنتاج عدد صغير من الوحدات التي لها نفس المواصفات والخصائص مع تغيير هذه المواصفات من حجم لآخر (لوط صغير) وذلك كما في صناعة الملابس الجاهزة.

٢ – تكنولوجي اللوط الكبير والإنتاج الكبير الحجم:

Large Batch and Mass Production

وفيه يتم إنتاج عدد كبير جداً من الوحدات التي لها نفس المواصفات والخصائص، ويتم الإنتاج من خلال خطوط إنتاج تتولى تجميع عدد من الأجزاء النمطية المكونة للسلعة، وذلك للاستفادة من مزايا الإنتاج كبير الحجم. ومن أهم المزايا انخفاض نصيب الوحدة من تكاليف الإنتاج الثابتة، وغالبا ما يتم الإنتاج بغرض التخزين ثم مقابلة طلبات العملاء من مخزون المنتجات النهائية، وبالتالي لا يتدخل العميل بشكل مباشر في تحديد مواصفات السلع المنتجة، ومثال ذلك صناعة السيارات.

٣-تكنولوجي العمليات المستمرة: Continuous Process Technology

ويمثل أعلى درجات التعقد الفني. وفيه تتم العملية الإنتاجية من خلال عمليات مستمرة يتم التحكم فيها آليا كما هو الحال في صناعة تكرير البترول، حيث يوجد المنتج في حالة سائلة أو صلب، وبالتالي لا يمكن تحديد زمن بدء وانتهاء إنتاج الوحدة من المنتج.

ولقد أوضحت ودورد أن كل نوع من أنواع التكنولوجي يستلزم توافر خصائص معينة في الهيكل التنظيمي. وأن درجة التوافق بين نوع التكنولوجي وخصائص الهيكل التنظيمي هي المحدد لمدى فعالية ونجاح المنظمات. ويمكن تلخيص أهم الملامح المميزة للهيكل التنظيمي المناسب لكل نوع من أنواع التكنولوجي وفقا لودورد في جدول (3-1).

بالإضافة إلى أنواع التكنولوجي التي قدمتها ودورد ظهرت العديد من التصنيفات لتكنولوجي المنظمات الصناعية، ومن أهم أنواع التكنولوجي التي ظهرت حديثا في المنظمات الصناعية هو الاعتماد على الحاسب الآلي في عمليات التصنيع. ومن أكثر أنواع تكنولوجي الحاسب الآلي تقدما ما يعرف باسم التصنيع المتكامل باستخدام الحاسب الآلي Computer Integrated Manufacturing (CIM).

جدول (3-1)

العلاقة بين أنواع التكنولوجي وخصائص الهيكل التنظيمي

خصائص الهيكل	تكنولوجي الوحدة	اللوط الكبير	العمليات المستمرة
عدد المستويات الإدارية	يستلزم عدد قليل من المستويات الإدارية نتيجة لارتفاع درجة الآلية ولذلك يبدو مفلطحا.	يحتاج عدد متوسط من المستويات الإدارية	يحتاج عدد كبير من المستويات الإدارية نتيجة لارتفاع درجة الآلية ولذلك فهو يعتبر هيكل تنظيمي طويل.
نطاق الإشراف	متوسط نظراً لوجود عدد كبير من المشكلات ولكنها نمطية ويمكن أن تتكرر من فترة لأخرى، كما توجد حالات تظهر فيها مشكلات غير نمطية.	كبير نظراً لأن المشكلات نمطية ومتكررة، كما أن العمل في حد ذاته يعتبر نمطي مما يتيح للرئيس الواحد أن يشرف على عدد كبير من المرءوسين.	قليل نظرا لارتفاع درجة الآلية ودرجة التعقد التكنولوجي مما يؤدى إلى تنوع المشكلات وتميزها وبالتالي لا يستطيع الرئيس الواحد أن يشرف على عدد كبير من المرءوسين،نتيجة لتنوع مهاراتهم الفنية.
درجة الرسمية	منخفضة لأن العمل فني ويحتاج إلى درجة عالية من المهارة ويحتاج تفاعل مباشر وشفهي بين أعضاء المنظمة ويصعب فيه الاعتماد على الاتصالات الكتابية.	عالية نظراً لنمطية الإنتاج والعمليات مما يستلزم استخدام درجة عالية من الاتصالات الرسمية والمكتوبة بغرض تحقيق الرقابة على العمليات.	منخفضة نظراً لارتفاع درجة الآلية والتعقد التكنولوجي مما يحتاج تفاعل مباشر بين أعضاء المنظمة لحل مشاكل العمل، مع استخدام أقل قدر من المستندات.

خصائص الهيكل	تكنولوجي الوحدة	اللوط الكبير	العمليات المستمرة
درجة المركزية	منخفضة نظراً لارتفاع المهارات الفنية المتوفرة لدى العاملين. يجب أن تتاح لهم حرية التصرف واتخاذ القرارات بناء على خبرتهم وحكمهم الشخصي، ولذلك يفوض لهم قدر أكبر من السلطة.	عالية نظراً لانخفاض المهارات الفنية للعاملين ونمطية العمل والمشكلات لابد للرجوع إلى السلطات الأعلى لصنع القرارات ولذلك لا يوجد تفويض للسلطة.	منخفضة نتيجة تعقد التكنولوجي وارتفاع مهارات الأفراد تفوض لهم سلطة التصرف واتخاذ القرارات. ولذلك توجد درجة أعلى من اللامركزية.
درجة المهارات الفنية لدى العاملين	مرتفعة لأن معظم الأعمال يدوية أو نصف آلية مما تستلزم مهارات فنية عالية لدى العاملين.	منخفضة لأن الأعمال نمطية وتعتمد على آلات من نوع واحد ولذلك لا تحتاج لمستوى عالي من المهارات لتشغيلها.	مرتفعة لأن التكنولوجي معقد ومتطور فهو يحتاج لمهارات عالية لتشغيله وصيانته وحل مشكلاته.
نسبة العمالة المباشرة إلى العمالة غير المباشرة	عالية يستطيع عامل الصيانة خدمة عدداً كبيراً من عمال الإنتاج ١ : ٩	متوسطة يستطيع عامل الصيانة أن يخدم عدد أقل من عمال الإنتاج نظراً لارتفاع درجة الآلية ١ : ٤	قليلة نظراً للتعقد الفني في العملية الإنتاجية فإن عامل الصيانة لا يستطيع أن يخدم أكثر من عامل من عمال الإنتاج ١ : ١
نوع الهيكل التنظيمي	عضوي	ميكانيكي	عضوي

المصدر: (Woodward, 1965)

فالحاسب الآلي يمكن أن يستخدم كجزء من نظام التصنيع من خلال أربعة وسائل مختلفة (McLeod, 1990) هي: (أ) أن يشارك الحاسب الآلي في عمليات تصنيع المنتج أو (٢) أن يشارك الحاسب الآلي في عمليات التصنيع أو (٣) أن يقوم الحاسب الآلي بالعملية الإنتاجية بأكملها أو (٤) أن يشارك في عمليات الإمداد وتقديم التسهيلات الإنتاجية.

فالتصميم بمساعدة الحاسب الآلي Computer Aided Design (CAD) يعنى استخدام الحاسب الآلي في تصميم المنتجات التي سيتم تصنيعها. فوفقا لهذا النظام يقوم مهندس التصميم بوضع تصميمات مبدئية (كروكي) للمنتج، ثم يتولى الحاسب الآلي عمليات مراجعة وتوضيح وتنقيح وضبط الخطوط والاتجاهات التي يشتمل عليها التصميم المبدئي، وإجراء كافة الاختبارات اللازمة عليه للتعرف على نقاط الضعف فيه واقتراح طرق وأساليب معالجتها. وبانتهاء عملية التصميم، تقوم بعض برمجيات الإنتاج بإعداد المواصفات التفصيلية اللازم توافرها في المنتج، وتخزين هذه المواصفات في قاعدة بيانات خاصة بالتصميم.

أما التصنيع بمساعدة الحاسب الآلي Computer Aided Manufacturing (CAM) فيعنى استخدام الحاسب الآلي في تصنيع المنتج الذي تم تصميمه، فتقوم بعض الآلات التي يتم التحكم فيها بواسطة الحاسب الآلي بتصنيع المنتج وفقا للمواصفات التي تم تخزينها في قاعدة بيانات التصميم. ويمكن أيضا أن يستخدم الحساب الآلي في عمليات تداول المواد وتغذية ماكينات الإنتاج.

فضلا عن ذلك، يمكن استخدام الحاسب الآلي في القيام بالعملية الإنتاجية بأكملها عن طريق ما يعرف بأنظمة الروبوتيات Robotics . ولقد انتشر استخدام الروبوتيات بشكل كبير جدا في صناعة السيارات. وغالبا ما تستخدم الروبوتيات لأغراض تخفيض التكاليف فضلا عن القيام بالأعمال الخطرة بالنسبة للإنسان مثل العمل في ظروف قاسية أو درجات حرارة مرتفعة جدا.

بالإضافة إلى ذلك يمكن استخدام الحاسب الآلي في توجيه ورقابة العملية الإنتاجية، ودعم تقديم الإمدادات والتسهيلات اللازمة لها. فالحاسب الآلي يمكن استخدامه في تحديد نقطة إعادة أمر الشراء بالنسبة للمواد التي تدخل في العملية الإنتاجية، بحيث يتم الاحتفاظ بمستوى معين من مخزون الأمان. كما يمكن استخدام الحاسب الآلي أيضا في تخطيط الاحتياجات من المواد وتحديد كمياتها وتوقيتات الحصول عليها. فضلا عن ذلك، فإن الحاسب الآلي يمكن أن يستخدم في تخطيط وجدولة الإنتاج وتحديد تتابع مراحله والرقابة على تنفيذها.

ومن أشهر الاستخدامات الحديثة للحاسبات الآلية في الرقابة على مخزون هو ما يعرف بسياسة وصول المخزون لحظة الحاجة إلية Just-In-Time. وتقوم هذه السياسة بالحفاظ على معدلات تدفق المواد عبر المصانع عند حجمها الأدنى بحيث تصل المواد المطلوبة إلى محطات الإنتاج في اللحظة المناسبة لاستخدامها وليس قبل ذلك. وبالطبع فإن تكلفة الاحتفاظ بالمخزون وفقها لهذه السياسة تكون عند حدها الأدنى إن لم تكن صفر.

ويمكن تلخيص أهم المزايا التي تحصل عليها المنظمة من تطبيق نظم التصميم والتصنيع بمساعدة الحاسب الآلي فيما يلي: (Liker, Fleischer and Armsdorf, 1992)

١- أن استخدام الحاسب الآلي في أداء مهام التصميم سوف يزيد من إنتاجيه مهندسي التصميم.

٢-أن التصميم باستخدام الحاسب الآلي يزيد من القدرات التخيلية والابتكارية لمهندسي التصميم، ويحسن من جودة التصميم، وتوفير قاعدة بيانات يمكن استخدامها في أغراض مستقبلية.

٣- أن قاعدة بيانات التصميم يمكن الاستفادة منها مباشرة في عمليات التصنيع مما يؤدى إلى تحسين الجودة واختصار وقت التصنيع.

٤- أن عملية التصميم والتصنيع باستخدام الحاسب الآلي تعتمد أقل على الأوراق والمستندات كوسيلة لحفظ المعلومات مما يقلل من تكاليف إنتاج وحفظ وتداول الرسومات والمعلومات.

ولقد لخص دافت نتائج الدراسات المقارنة بين خصائص الهيكل التنظيمي في المنظمات التي تعتمد على تكنولوجي التصنيع المتكامل باستخدام الحاسب الآلي، والمنظمات التي تعتمد على تكنولوجي اللوط الكبير أو الإنتاج كبير الحجم. ويظهر جدول (3-1) الخصائص الهيكلية والتنظيمية المرتبطة بكلا النوعين من التكنولوجي.

جدول (3-1)

الخصائص التنظيمية لتكنولوجي التصنيع المتكامل

باستخدام الحاسب الآلي وتكنولوجي الإنتاج كبير الحجم

الخصائص	تكنولوجي التصنيع المتكامل باستخدام الحاسب الآلي	تكنولوجي الإنتاج كبير الحجم
١- الخصائص الهيكلية		
نطاق الإشراف	ضيق	متسع
عدد المستويات الإدارية	قليل	كثير
نوع مهام وأنشطة العمل	تكيفيه / حرفية	متكررة روتينية
درجة التخصص	عالية	منخفضة
طريقة صنع القرارات	لا مركزية	مركزية
نوع الهيكل التنظيمي	عضوي/يعتمد على الرقابة الذاتية	ميكانيكي / بيروقراطي
٢- خصائص الموارد البشرية		
نمط التفاعل	فريق عمل	تفاعل منخفض
نمط التدريب	متكرر ويغطى مهارات متنوعة	يغطى مهارات محدودة
نوع الخبرات	معرفية، واجتماعية، ومهارات حل المشكلات	يدوية وقتية
٣- العلاقات التنظيمية مع:		
العملاء	متغيرة ومتنوعة	ثابتة
الموردين	علاقة وثيقة مع عدد محدود منهم	علاقة محدودة مع عدد كبير منهم

المصدر: (Woodward, 1965)

ومن أهم المزايا التي يتصف بها تكنولوجي التصنيع المتكامل باستخدام الحاسب الآلي هو إمكانية إنتاج سلع متنوعة تخدم التنوع في رغبات واحتياجات المستهلكين (كما هو الحال في تكنولوجي الوحدة). وفي نفس الوقت إمكانية الإنتاج بكميات كبيرة (كما هو الحال في تكنولوجي اللوط الكبير والعمليات المستمرة). وبذلك يؤدى استخدام الحاسب الآلي إلى تحقيق مزايا يصعب الحصول عليها من استخدام أحد أنماط التكنولوجي التقليدية منفردا.

٣-٢ تكنولوجي المنظمات الخدمية:

تختلف أنماط التكنولوجي السائدة في المنظمات الخدمية عن تلك السائدة في المنظمات الصناعية. وفيما يلي بعض الخصائص التي تميز تكنولوجي الخدمة عن تكنولوجي السلع الصناعية:

١-الطبيعة غير الملموسة للخدمة: فالخدمة شيء مجرد يحتوى غالبا على تقديم معلومات أو معرفة ولا يوجد شيء مادي يتم تبادله بين المنتج والمستهلك.

٢-أن تقديم الخدمة حسب رغبة العميل: فالعميل يشارك في تحديد الكيفية التي يود أن يتلقى بها الخدمة، وذلك بعكس المنتجات السلعية التي يمكن أن تتصف بدرجة عالية من النمطية.

٣-عدم إمكانية تخزين الخدمة: فالعميل ومقدم الخدمة لابد أن يلتقيا معا في وقت واحد من أجل تقديم الخدمة، ولا يوجد فاصل زمني بين تقديم الخدمة واستهلاكها. أما المنتجات الصناعية فيمكن إنتاجها وتخزينها لاستهلاكها في وقت لاحق أو في مكان آخر.

٤- الاعتماد على تكنولوجي كثيف العمالة: تعتمد الخدمة على تكنولوجي كثيف العمالة نظراً لضرورة التفاعل المباشر بين مقدم الخدمة والعميل.

فكل عميل يحتاج إلى موظف لكي يقدم له الخدمة، في حين أن تكنولوجي المنتجات الصناعية يعتبر كثيف رأس المال حيث تزداد فيه درجة الآلية. فضلا عن تقسيم المنظمات إلى صناعية وخدمية، يمكن أن يوجد نوع ثالث من المنظمات هي تلك التي تقدم خدمة مع منتجات صناعية في نفس الوقت مثال ذلك: المطاعم.

ونظراً لطبيعة الخدمة وما تحتاج إليه من تفاعل مباشر مع العميل، فإن هذا يستدعي وجود خصائص معينة في الهيكل التنظيمي للمنظمات الخدمية. وقد ميز دافت(Daft, 1992) بين المنظمات الخدمية والصناعية وفقا لعدد من الخصائص التنظيمية وذلك على النحو التالي:

١ – درجة الاعتماد على الأدوار الحدودية:

بالنسبة للمنظمات الصناعية التي تقدم سلع ملموسة فلا بد من وجود أدوار حدودية. تتولى هذه الأدوار عمليات رصد التغيرات في البيئة الخارجية بغرض التكيف معها وحماية التكنولوجي الأساسي للمنظمة، وأيضا بغرض التعرف على حاجات ورغبات المستهلك النهائي. أما بالنسبة للمنظمات الخدمية فلا توجد حاجة للأدوار الحدودية، وذلك لأن المستهلك لابد أن يأتي إلى المنظمة ليتلقى الخدمة وهنا تستطيع المنظمة التعرف على حاجاته ورغباته وتلبيتها في الحال. ولذلك لابد من وجود تفاعل مباشر بين مقدم الخدمة ومستهلكها ليحدث التكيف المطلوب.

٢ – الانتشار الجغرافي لفروع المنظمة:

يمكن إنتاج السلع في مكان واحد ثم نقلها إلى أماكن متباعدة حتى تصل إلى المستهلك، أما الخدمة فلا يمكن نقلها من مكان لآخر. لذلك نجد أنه في الشركات الصناعية قد توجد الشركة في مكان بعيد عن أماكن تجمعات المستهلكين ولا يوجد أي مبرر لوجود فروع منتشرة لها. أما في حالة الخدمة فيجب أن يذهب العملاء إلى المنظمة حتى يتيسر لهم الحصول على الخدمة، ولذلك فإن درجة الانتشار الجغرافي في حالة المنظمات الخدمية تكون أكبر منها في حالة المنظمات الصناعية.

٣ – درجة مركزية اتخاذ القرارات:

تميل المنظمات الصناعية إلى استخدام درجة أكبر من المركزية في صنع القرارات نظراً لنمطية الأداء. أما في حالة المنظمات الخدمية فإن الموظف المسئول عن تقديم الخدمة يجب أن يتفاعل بشكل مباشر مع مستهلك الخدمة ولذلك لابد من وجود درجة عالية من اللامركزية ومن مبررات اللامركزية أن عنصر الوقت يعتبر مهم في حالة تقديم الخدمة، فلا يمكن انتظار العميل لفترة طويلة حتى يقوم الموظف بتصعيد المشكلة لرئيسه الأعلى لكي يتخذ القرار المناسب. ولذلك يجب أن يكون للموظف سلطة صنع القرار.

٤ – درجة الرسمية:

تعتمد المنظمات الصناعية على درجة أكبر من الرسمية في الاتصالات وتسجيل الأنشطة والعمليات. فهي تعتمد بدرجة أكبر على وجود توصيف دقيق للوظائف. أما في حالة المنظمات الخدمية فهي تعتمد بدرجة أقل على الاتصالات الرسمية لضرورة التفاعل المباشر بين أعضاء المنظمة والعملاء لذلك غالبا ما يتم الاعتماد في المنظمات الخدمية على الاتصالات الشفهية المباشرة.

٣-٣ التكنولوجي على مستوى الأقسام:

بالرغم من وجود نمط عام يصف التكنولوجي على مستوى المنظمة ككل، إلا أن كل وحدة تنظيمية داخلية يمكن أن تستخدم أساليب وإجراءات عمل متميزة بغرض تحويل مدخلاتها إلى مخرجات. واستطاع بيرو (Perrow, 1968) أن يميز بين أربعة أنواع من التكنولوجي على مستوى الوحدات التنظيمية واستخدم لذلك معيارين للتصنيف هما:

١- درجة التنوع في أنشطة ومشكلات العمل (Variety): وتعني مدى احتواء العمل على أنشطة وأحداث جديدة وغير متوقعة يمكن أن يقابلها الفرد أثناء ممارسة مهام عمله.

٢- مدى قابلية العمل للتحليل (Analyzability): وتعني مدى إمكانية الاعتماد على تعليمات محددة ودليل للتصرفات في تنفيذ أنشطة العمل.

ووفقا لهذين البعدين استطاع بيرو أن يميز بين أربعة أنواع للتكنولوجي على النحو التالي:

١- **تكنولوجي العمل الروتيني Routine Technology:** ويتصف بانخفاض درجة التنوع في أنشطة ومشكلات العمل، مع إمكانية إتباع إجراءات محددة لتنفيذه. فالمهام تعتبر رسمية ونمطية إلى حد كبير، ومن أمثلة ذلك خطوط تجميع السيارات.

٢- **تكنولوجي العمل الحرفي Craft Technology:** ويتصف بانخفاض درجة التنوع في أنشطة ومشكلات العمل مع ضرورة توافر خبرات مهارات عالية في الفرد القائم بتنفيذها. ففي مثل هذه الأعمال يصعب تحديد

إجراءات وخطوات متتابعة للتنفيذ. ومن أمثلة ذلك مصانع إنتاج البسكويت. ولقد أدى استخدام الحاسبات الآلية في التصنيع إلى تحويل الكثير من تكنولوجي العمل الحرفي إلى تكنولوجي العمل الروتيني.

٣- **تكنولوجي العمل الهندسي Engineering Technology:** ويتصف بارتفاع درجة التنوع في أنشطة ومشكلات العمل، ورغم ذلك غالبا ما يلجأ القائم بالتنفيذ إلى إتباع إجراءات وتعليمات وأسس محددة لحل ما يواجهه من مشكلات. ومن أمثلة ذلك الأقسام الهندسية في الشركات الصناعية.

٤- **تكنولوجي العمل غير الروتيني Non-routine Technology:** ويتصف بارتفاع درجة التنوع في أنشطة ومشكلات العمل، مع صعوبة إتباع إجراءات وتعليمات محددة للتعامل معها. فحل مشكلات العمل المتنوعة غالبا ما تعتمد على الخبرة والمعرفة الفنية للقائم بالتنفيذ. ومن أمثلة ذلك أقسام التخطيط الاستراتيجي.

ولقد أشار بيرو إلى اختلاف خصائص الهيكل التنظيمي المناسب لكل نوع من الأنواع الأربعة لتكنولوجي الأقسام. ويمكن التمييز بين هذه الخصائص وفقا لخمسة أبعاد هي:١- درجة الرسمية، ٢- درجة المركزية، ٣- مهارات العاملين، ٤- نطاق الإشراف، ٥- أساليب الاتصال والتنسيق. ويوضح شكل (3-1) الخصائص الهيكلية المميزة لأنواع التكنولوجي الأربعة التي قدمها بيرو.

جدول (3-1)

العلاقة بين نوع التكنولوجي والأقسام وخصائص الهيكل التنظيمي

تكنولوجي العمل الهندسي	تكنولوجي العمل الروتيني
*درجة متوسطة من الرسمية	*ارتفاع درجة الرسمية
*درجة متوسطة من المركزية	*ارتفاع درجة المركزية
*تدريب رسمي	*انخفاض المهارات الفنية
*نطاق إشراف متوسط	*اتساع نطاق الإشراف
*اتصالات شفهية ومكتوبة	*اتصالات رأسية
تنظيم يميل إلى الميكانيكي	**تنظيم الميكانيكي**
تكنولوجي العمل غير الروتيني	**تكنولوجي العمل الحرفي**
*انخفاض درجة الرسمية	*درجة متوسطة من الرسمية
*انخفاض درجة المركزية	*درجة متوسطة من المركزية
*ارتفاع المهارات الفنية	*خبرات أساسية
*ضيق نطاق الإشراف	*نطاق إشراف يميل للاتساع
*اتصالات أفقيه واجتماعات	*اتصالات أفقية ورأسية
تنظيم عضوي	**تنظيم يميل إلى العضوي**

مدى القابلية للتحليل: عالية – منخفضة

درجة التنوع في الأنشطة: عالية – منخفضة

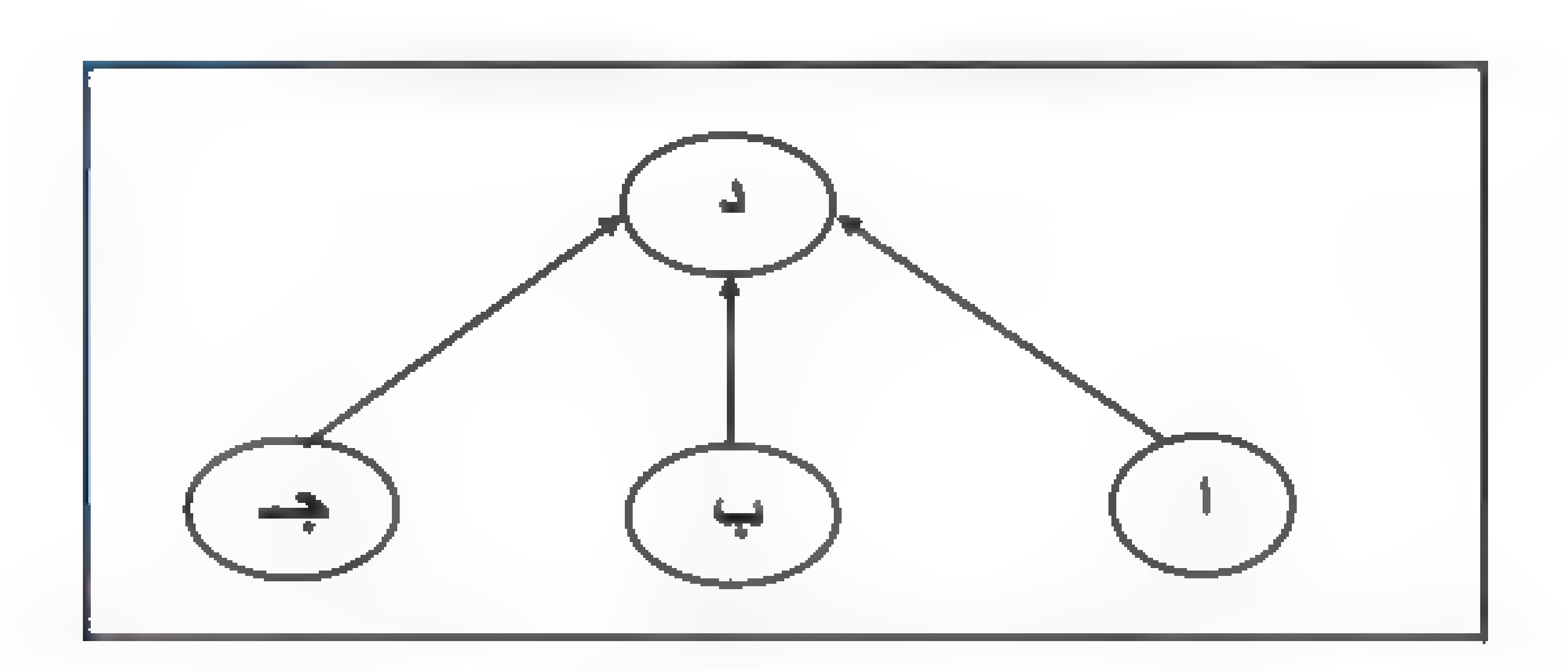
٣-٤ العلاقات الداخلية بين الأقسام ونمط التكنولوجي المناسب لكل منها:

تشير العلاقات الداخلية بين الأقسام إلى مدى اعتماد الأقسام الداخلية في المنظمة على بعضها البعض من أجل الحصول على المدخلات اللازمة لإنجاز المهام المسندة إليها. ولقد ميز طومسون (Thompson,1967) بين ثلاثة أنواع من الاعتمادية الداخلية Interdependence بين الأقسام وهي:

١- العلاقات التجميعية Pooled Relationship وتشمل أقل مستويات الاعتمادية بين الأقسام حيث يسهم كل قسم بشكل مستقل في إضافة جزء إلى المخرجات العامة للمنظمة. مثال ذلك الأقسام الإنتاجية التي يتولى كل قسم منها إنتاج جزء من السلعة بشكل مستقل عن الأقسام الأخرى ثم بعد ذلك يتم تجميع هذه الأجزاء معاً في قسم خاص بذلك (مثال: البنوك). ويمكن التعبير عن العلاقات التجميعية في منظمة تتكون من أربعة أقسام في الشكل (3-2)

شكل (3-2)

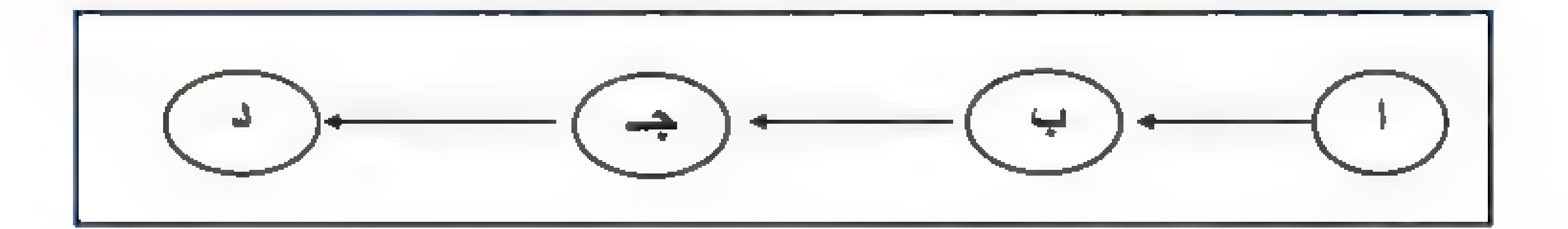
العلاقات التجميعية بين الأقسام



٢-العلاقات التتابعية Sequential Relationships وتعبر عن تتابع مراحل العمليات التي تتم في الأقسام المختلفة. فمخرجات كل قسم يعتبر بمثابة مدخلات لقسم آخر، وبالتالي تمر العملية الإنتاجية بسلسلة من المراحل المتتابعة حتى يمكن الحصول على منتج كامل الصنع في نهاية المرحلة الأخيرة (مثال: شركات صناعة الملابس الجاهزة). وتحتوى العلاقات التتابعية على درجة أعلى من الاعتمادية بين الأقسام مقارنة بالعلاقات التجميعية. ويمكن التعبير عن العلاقات التتابعية بين الأقسام في الشكل (٣-٣)

شكل (٣-٣)

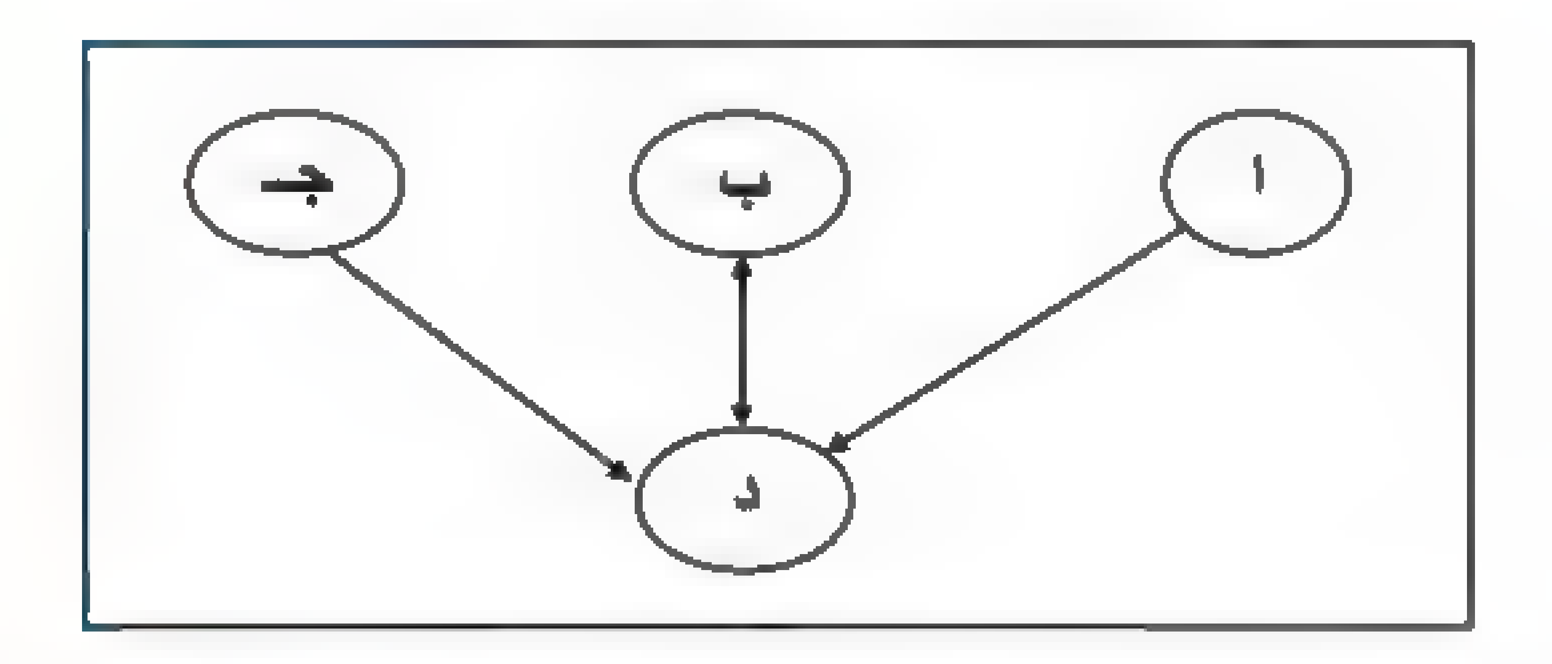
العلاقات التتابعية بين الأقسام



٣-العلاقة التبادلية Reciprocal relationship وتمثل أعلى مستويات الاعتمادية بين الأقسام حيث تتبادل فيها الأقسام المدخلات والمخرجات في شكل دائري حتى يتم الحصول على المخرجات النهائية(مثال: الجامعات). ويمكن التعبير عن العلاقات التبادلية في شكل (3-4).

شكل (3-4)

العلاقات التبادلية بين الأقسام



ولقد أوضح طومسون أن كل نوع من أنواع علاقات الاعتمادية بين الأقسام يتوافق مع نمط معين من التكنولوجي وأسلوب معين للتنسيق بين الأقسام. وميز طومسون في ذلك بين ثلاثة أنواع من التكنولوجي هي:

١- التكنولوجي الوسيط Mediating Technology ويتميز بأنه ينتج عنه سلعة أو خدمة تتوسط العلاقة بين طرفين في البيئة الخارجية، كما في حالة البنوك. ويعتمد هذا التكنولوجي على إمكانية أن يؤدى كل قسم مهامه بشكل مستقل عن الأقسام الأخرى، كما هو الحال في أقسام الائتمان، وأقسام الإيداع في البنوك، ولكي يتم التنسيق بين هذه الأقسام يجب الاعتماد على أسلوب التنميط Standardization. فيجب استخدام قواعد وإجراءات معينة لضمان تنميط الأنشطة عبر الأقسام المختلفة.

٢- تكنولوجي السلسلة الطويلة Long-Linked Technology ويتميز بأنه يتكون من مراحل متتابعة للإنتاج يتم من خلالها تدفق المواد في اتجاه واحد عبر المراحل حتى يتم الحصول على المنتج النهائي. ولكي يتم التنسيق بين الأقسام التي تمثل مراحل الإنتاج يجب إتباع أسلوب التخطيط والجدولة Planning and Scheduling حيث يجب أن يعرف كل قسم مسبقا حجم المدخلات التي ستأتي له من القسم السابق، مع وضع جداول لتدفق المواد عبر هذه الأقسام حتى لا توجد مناطق اختناق بين المراحل الإنتاجية.

٣- التكنولوجي الكثيف Intensive Technology ويساعد في تقديم منتجات أو خدمات متنوعة للعميل من خلال التفاعل المباشر بين الأقسام المختلفة. وتعتبر المستشفيات مثال للمنظمات التي تستخدم تكنولوجي كثيف، حيث يجب أن يتردد المريض على أقسام مختلفة وقد يرجع لنفس القسم أكثر من مرة حتى يحصل على الخدمة التي يحتاجها. ولكي يتم التنسيق بين هذه الأقسام يجب إتباع أسلوب الملائمة المباشرة Mutual Adjustment والذي يتطلب تفاعل مباشر وتكوين فرق عمل بين الأقسام المختلفة حتى يتم تقديم الخدمة المطلوبة للعميل.

٤-ويلخص جدول (3-2) العلاقة بين نوع الاعتمادية بين الأقسام، ونمط التكنولوجي، وأسلوب التنسيق المناسب.

جدول (3-2)

نوع الاعتمادية ونمط التكنولوجي وأسلوب التنسيق بين الأقسام

نوع الاعتمادية بين الأقسام	نمط التكنولوجي	أسلوب التنسيق	الانتشار الجغرافي للأقسام
تجميعية	وسيط	التنميط	مرتفع
تتابعية	سلسلة طويلة	التخطيط والجدولة	متوسط
تبادلية	كثيف	الملائمة المباشرة	منخفض

٣-٥ تكنولوجي المعلومات:

تنوعت نظم المعلومات بتنوع مستوى التكنولوجي السائد في المنظمات، وأيضا باختلاف المستوى التنظيمي لصانعي القرارات. ولقد شهدت نظم المعلومات تطورا تاريخيا. وبمسح الكتابات السابقة في نظم المعلومات أمكن التمييز بين العديد من أنواع هذه النظم وهي:

١- نظم معالجة البيانات: Data Processing System (DPS)

٢- نظم المعلومات الإدارية: Management Information System

٣- نظم دعم القرار: Decision Support System

٤- نظم تجهيز المكاتب آلياً Office Automation System (OAS)

٥- نظم دعم الإدارة العليا: Executive Support System (ESS)

٦- النظم الخبيرة والذكاء الاصطناعي

Expert System & Artificial Intelligence (ES&AI)

نقدم فيما يلي شرحاً مبسطاً للسمات الأساسية التي يتصف بها كل نوع من النظم السابقة (مسلم، ١٩٩٦). ويطلق على هذه الأنواع من النظم، نظم المعلومات المبنية على الحاسب الآلي Computer-based information System وذلك لاعتمادها على الحاسب الآلي كأحد المكونات الأساسية في النظام.

أولاً: نظم معالجة البيانات

المقصود بمعالجة البيانات هي عملية تحويل الأرقام والحروف إلى معلومات بغرض زيادة منفعة استخدامها. ويتولى هذا النظام عمليات جمع البيانات التي تصف مجالات النشاط المختلفة ومعالجتها، وتخزينها لحين الحاجة إليها، وتلخيصها، وعرضها في شكل تقارير تحتوى على معلومات يمكن استخدامها بواسطة الأفراد والجماعات من داخل وخارج المنظمة. والغرض من استخدام نظم معالجة البيانات هو الاحتفاظ ببيانات دقيقة وحديثة عن أنشطة المنظمة. وتعتبر الحسابات من أكثر الأنشطة التي تستخدم فيا نظم معالجة البيانات.

ثانياً: نظم المعلومات الإدارية:

يتزايد حجم المنظمات وما تتعامل فيه من بيانات أصبحت نظم معالجة البيانات غير قادرة على توفير احتياجات صانعي القرار من معلومات، ولذلك اتجهت المنظمات كبيرة الحجم إلى استخدام نظم المعلومات الإدارية لتوفير معلومات تصف الأنشطة العامة للشركة أو الأنشطة التي تمارس في أحدى المجالات الوظيفية بها بشأن ما حدث في الماضي، وما يحدث الآن، وما هو متوقع حدوثه في المستقبل. وغالبا ما توفر هذه النظم المعلومات في شكل تقارير دورية وتقارير خاصة لاستخدامها في صنع القرارات وحل المشكلات.

ثالثاً: نظم دعم القرارات:

فوفقاً لهذا النظام يستطيع أي فرد أن يتفاعل بشكل مباشر مع الحاسب الآلي دون الحاجة إلى اللجوء للمتخصصين في المعلومات. ولقد فتح نظام مشاركة الوقت بذلك فرصا جديدة لاستخدام الحاسب الآلي. وتعرف نظم دعم القرار بأنها تلك النظم التي تساند المدير الفرد (أو مجموعة صغيرة من المديرين يعملون معا كفريق) في حل مشكلة شبه مبرمجة من خلال توفير المعلومات والاقتراحات المتعلقة بالقرار. وتوجد العديد من أنواع نظم دعم القرار التي تتفاوت في درجة مساهمتها في صنع القرارات.

رابعاً: نظم تجهيز المكاتب آليا:

التجهيز الآلي للمكاتب يعني استخدام الآلات والأجهزة في أداء مهام مادية كانت عادة ما تؤدى بواسطة البشر، وذلك بغرض انجاز العمل بشكل أكثر سرعة ودقة. وتجهيز المكاتب آليا يشمل كل أنواع نظم الاتصالات الرسمية وغير الرسمية المتعلقة بتوصيل المعلومات المكتوبة وغير المكتوبة من شخص لآخر داخل أو خارج المنظمة. ومن أمثلة الأجهزة التي يمكن أن تؤثث بها المكاتب: البريد الإلكتروني، واجتماعات الفيديو وحيدة ومتعددة الاتجاه. وبالتالي فإن تجهيز المكاتب آليا يجعل المدير مرتبطا مع غيره من الأفراد والجماعات من داخل وخارج المنظمة بأكثر من وسيلة للاتصال، وعلى المدير أن يختار المزيج المناسب من هذه الأجهزة بما يمكنه من إجراء الاتصالات والتعامل مع المعلومات بفعالية.

خامساً: النظم الخبيرة والذكاء الاصطناعي:

تعتبر النظم الخبيرة هي أحدى تطبيقات الذكاء الاصطناعي الذي يعتبر تقدما فاق كل التطبيقات التي تم وصفها في السطور السابقة. والذكاء الاصطناعي هو تزويد أجهزة الحاسب الآلية بالقدرة على ممارسة سلوك يمكن أن يوصف بأنه ذكاء إذا قام به العنصر البشرى. والفكرة الأساسية وراء النظم الخبيرة هي أن الخبراء في مجال معين يقومون بتغذية الحاسب الآلي بما لديهم من معرفة. يتم تخزين هذه المعرفة في الحاسب الآلي بشكل مبسط بحيث يمكن استخدامها بواسطة غير ذوي الخبرة للحصول على النصائح التي يحتاجونها. وبالتالي فهو ينصح غير الخبراء ويقدم لهم المنطق الذي استند إليه في ذلك إذا لزم الأمر. ولقد شاع استخدام هذه النظم في المجالات الطبية والهندسية وجارى انتشارها في المجالات الإدارية ومجالات الأعمال.

سادساً: نظم دعم الإدارة العليا:

هي تلك النظم التي يتم تصميمها لمساندة الإدارة العليا في المنظمات. ويعتمد نظام معلومات الإدارة العليا على توافر حاسب آلي شخصي لدى كل عضو من أعضاء الإدارة العليا. وتشمل الحاسبات الشخصية ببعضها شبكيا من خلال حاسب آلي فائق Mainframe يعمل لخدمة المنظمة ككل.

ويشتمل الحاسب الشخصي على معلومات خاصة بعضو الإدارة العليا، فضلا عن إمكانية وصوله إلى المعلومات الموجودة في الحاسب الفائق الذي يقوم بتلخيص هذه المعلومات وعرضها وفقا لأساليب عرض محددة مسبقا. وغالبا ما يتصف تشغيل هذا النظام بالبساطة في إدخال المعلومات بالإضافة إلى يسر العرض، خاصة في حالة اعتماده على نوافذ العرض Windows ، حيث يمكن عرض أكثر من بيان على نفس شاشة العرض من خلال فتح نوافذ

إضافية. ويساعد نظم دعم الإدارة العليا مستخدم النظام في التعرف على مدى فعالية المنظمة فيما يتعلق بتحقيق أهداف معينة أو جودة ممارستها لأنشطة معينة قد يترتب عليها نجاح المنظمة أو فشلها.

ونتيجة لاستخدام نظم المعلومات المبنية على الحاسب الآلي أصبح للهيكل التنظيمي بعض السمات الأساسية التي لم تكن موجودة من قبل. فقد اتجهت الهياكل التنظيمية للمنظمات التي تعتمد على هذه النظم إلى أن تكون أكثر تسطحا Flatter Structures، وقل بذلك عدد المستويات الإدارية التي تحتويها الهياكل، كما زادت قدرة المنظمات على التحكم في درجة مركزية صنع القرارات. فوفقا لرغبة الإدارة العليا يمكن تحديد المستويات الإدارية التي يتاح لها فرصة الوصول إلى المعلومات والمشاركة في صنع القرارات ووفقا لمقتضيات الموقف.

أدى استخدام نظم المعلومات أيضاً إلى تحسن ملموس في أساليب التنسيق بين الوحدات الإدارية بغض النظر عن درجة انتشارها الجغرافي. فقد أسهم البريد الإليكتروني، ونظم دعم الإدارة العليا، ونظم دعم القرارات الجماعية إلى تيسير عمليات الاتصال والتنسيق بين المديرين بدرجة لم تكن متاحة من قبل.

اسئله الفصل الثالث

اولا: اذكر المصطلح العلمى:

١- التصرفات والإجراءات الت بيقوم بها أعضاء المنظمة بغرض تحويل المدخلات إلى مخرجات سواء باستخدام أو بدون استخدام آلات وأدوات فنية.

٢- تقوم هذه السياسة للرقابه على المخزون بالحفاظ على معدلات تدفق المواد عبر المصانع عند حجمها الأدنى بحيث تصل المواد المطلوبة إلى محطات الإنتاج في اللحظة المناسبة لاستخدامها وليس قبل ذلك.

٣- انظمه بها يمكن إستخدام الحاسب الآلي في القيام بالعملية الإنتاجية بأكملها.

٤- تعني مدى إمكانية الاعتماد على تعليمات محددة ودليل للتصرفات ف يتنفيذ أنشطة العمل.

٥- تمثل أعلى مستويات الاعتمادية بين الأقسام حيث تتبادل فيها الأقسام المدخلات والمخرجات في شكل دائرى حتى يتم الحصول على المخرجات النهائية.

ثانيا: اذكر دون شرح:

١- أهم المزايا التى تحصل عليه االمنظمة من تطبيق نظم التصميم والتصنيع بمساعدة الحاسب الآلى.

٢- الخصائص التى تميز تكنولوجى الخدمة عن تكنولوجى السلع الصناعية.

٣- ثلاثة أنواع من الاعتمادية الداخلية بين الأقسام.

٤- بمسح الكتابات السابقة في نظم المعلومات أمكن التمييز بين العديد من أنواع هذه النظم. اذكر خمسه منها.

٥- استطاعت ودورد التمييز بين ثلاثة أنواع من تكنولوجى المنظمات الصناعية. اذكرها.

الفصل الرابع

العمر والحجم ودورة حياة المنظمة

يهدف هذا الفصل إلى:

- توضيح المفاهيم المتعلقة بكل من عمر وحجم المنظمة.
- التعرف على المبررات التى تدفع المنظمات إلى زيادة حجمها،
- التعرف على الخصائص التنظيمية المرتبطة بالمنظمات صغيرة الحجم، وتلك المرتبطة بالمنظمات كبيرة الحجم،
- إلقاء الضوء على الخصائص التنظيمية المميزة لكل من المنظمات الأصغر والأكبر عمرا.
- توضيح مفهوم دورة حياة المنظمة Organization Life Cycle.
- توضيح وجهات النظر المختلفة بشأن مراحل دورة حياة المنظمات.
- التعرف على الخصائص الهيكلية والتنظيمية المرتبطة بالمراحل العمرية المختلف لدورة حياة المنظمات وكذلك المشكلات والصعوبات المتعلقة بها.

٤-١ مقدمة

يعتبر عمر وحجم المنظمات متغيران من متغيرات السياق التنظيمي التي تؤثر في عمليات تصميم وبناء الهياكل التنظيمية للمنظمات وأيضا في العمليات التي تمارسها المنظمات بغرض تحقيق الأهداف. ويعبر حجم المنظمة عن مدى قوة أو قدرة المنظمة المادية، ويختلف مقياس حجم المنظمات باختلاف طبيعة المنظمة ومجال عملها. أما عمر المنظمات فيشير إلى الفترة الزمنية المنقضية بين تاريخ نشأة المنظمة واللحظة التي يقاس عندها العمر.

٤-٢ لماذا تسعى المنظمات لزيادة حجمها:

قدم دافت (Daft, 1992) ثلاثة مبررات قوية لنمو المنظمات وزيادة حجمها بمرور الزمن. المبرر الأول: أن النمو فى الحجم يعتبر هدفا استراتيجيا عاما لمعظم المنظمات. فمعظم المنظمات تأمل فى النمو السريع وترغب فى الوصول إلى حجم معين للإنتاج أو التعاملات مع الغير

المبرر الثاني للنمو في الحجم أن كبر حجم المنظمات يزيد من قدرتها على جذب واستقطاب القيادة الادارية الماهرة والكفؤة، وكذلك جذب العمالة الفنية النادرة فالمنظمات كبيرة الحجم تستطيع أن تدفع مرتبات وأجور أعلى للعاملين فيها وتوفر لهم ظروف عمل أفضل. كما أنها تتيح لهم فرص أكبر للتقدم.

أما المبرر الثالث للنمو فى الحجم فهو تحقيق مزايا اقتصادية. فعدم نمو المنظمة يعنى أن جزءا من احتياجات عملائها المتزايدة سوف يتم إشباعه من خلال المنظمات المنافسة مما يترتب عليه فقد المنظمة لجزء من السوق. كما أن زيادة حجم الإنتاج غالبا ما يترتب عليه الاستفادة من مزايا الإنتاج كبير الحجم والحفاظ على المنظمة فى حالة تشغيل اقتصادى وتحقيق وفورات فى التكاليف تمكنها من زيادة مركزها التنافسى فى السوق.

٤-٣ أيهما أفضل المنظمات صغيرة الحجم أم المنظمات كبيرة الحجم؟

إن المقارنة بين المنظمات صغيرة الحجم والمنظمات كبيرة الحجم تظهر أن لكل حجم تنظيمى ما يميزه من الخصائص. لذلك يجب ان تدرك المنظمات أن لكل حجم مزايا وعيوب يجب أن تأخذها فى الحسبان لكى تحدد ما هو الحجم المناسب الذى ترغب فى الوصول إليه.

فمن خصائص المنظمات صغيرة الحجم ما يلى:

١- المرونة: فالمنظمات صغيرة الحجم لها قدرة أكبر على التكيف مع التغيرات البيئية، كما أنها تستطيع بسهولة أن تغير من نشاطها ومجال عملها وعملياتها الداخلية إذا لزم الأمر.

٢- أن العاملين فى المنظمات صغيرة الحجم غالبا ما يكونون أكثر واقعية وولاء للمنظمة. كما تسود بينهم علاقات شخصية قوية تجعلهم حريصين كفريق عمل على تحقيق رسالة وأهداف المنظمة.

٣- أن الهيكل التنظيمى المناسب لها يميل إلى الهيكل العضوى الذى يعتمد على درجة أقل من المركزية والتخصص، كما تسود فيها روح التجديد والابتكار.

أما المنظمات كبيرة الحجم فإن لها من الخصائص ما يميزها عن المنظمات الصغيرة وذلك على النحو التالى:

١- النمطية: فالمنظمات كبيرة الحجم غالبا ما تعمل فى أسواق مستقرة نسبيا ولذلك فإنها تميل إلى استخدام درجة أعلى من الآلية وإنتاج منتجات أكثر تعقيداً ونمطية.

٢- قوة العلاقات بين المنظمة وأطراف التعامل فى البيئة الخارجية، فالمنظمات كبيرة الحجم تستطيع أن تنمى علاقات أقوى مع الموردين والعملاء والأجهزة الحكومية مما يجعل البيئة أكثر استقراراً وثباتاً.

٣- أن الهيكل التنظيمى المناسب هو الهيكل الميكانيكى حتى يمكنها السيطرة على العدد الكبير من العاملين والإداريين، كما قد تتجه المنظمات كبيرة الحجم إلى تطبيق المفاهيم البيروقراطية من خلال وضع مزيد من القواعد واللوائح المنظمة للعمل بغرض إحكام عمليات الرقابة الداخلية.

ورغم إختلاف الخصائص المميزة للمنظمات صغيرة الحجم عن تلك المميزة للمنظمات كبيرة الحجم، إلا أن المنظمات تستطيع أن تستفيد من مزايا كبر الحجم، وصغر الحجم فى آن واحد. ويمكن أن تتحقق هذه الاستفادة عن طريق أن تبدأ المنظمات عملها بحجم كبير ثم تقسم أنشطتها الداخلية إلى وحدات تنظيمية صغيرة، تدار كل وحدة بما يتناسب مع ظروفها ويتم التعامل معها كمركز ربحية مستقل.

٤-٤ أيهما أفضل المنظمات الأصغر عمراً، أم المنظمات الأكبر عمراً؟

تتصف المنظمات خلال مراحل عمرها بخصائص مختلفة، فهى تكتسب بعض المميزات وتفقد البعض الآخر بمرور الزمن. ولقد أظهرت الدراسات المقارنة بين المنظمات وفقاً لمتغير العمر أنه مع بقاء العوامل الأخرى على حالها تتصف المنظمات بالخصائص الآتية:

١- أنه كلما زاد عمر المنظمات اتجهت إلى إتباع مزيد من الرسمية فى تصرفاتها وسلوكها، وكلما اعتمدت على إجراءات عمل نمطية تقوم ببلورتها نتيجة لعمليات التعلم والخبرات السابقة التى تمر بها (Mintzberg, 1979).

٢- أن خصائص المنظمة فى المراحل العمرية المختلفة غالبا ما تتأثر بالخصائص التى بدأت بها وقت النشأة وغالبا ما يؤدى ذلك إلى تماثل الهياكل التنظيمية للمنظمات التى تم إنشائها فى فترة زمنية واحدة (Stinchcombe, 1965). وهو الافتراض الأساسى الذى اعتمدت عليه النظرية المؤسسية.

٣- أن المنظمات الأكبر عمراً (بغض النظر عن حجمها) تعتبر أكثر استقراراً فى السوق مما يقلل من احتمالات انقضائها. (Hannan, 1989).

٤-أنه كلما زاد عمر المنظمات أصبحت أكثر دراية بالظروف البيئية التى تعمل فيها مما يجعلها تعدل من أهدافها وتطبق سياسات عمل أكثر تحفظا وأقل تحملا للمخاطر، وأكثر اهتماما بالعمليات الداخلية (Khandwalla, 1977).

٤-٥ العلاقة بين الحجم والهيكل التنظيمى:

اهتمت العديد من الدراسات بفحص أثر حجم المنظمة على هيكلها التنظيمى، وأشارت معظم الدراسات (Blau, Meyer, 1987; Robey, 1991) إلى أن المنظمات الأكبر حجما تميل إلى استخدام هيكل تنظيمى ميكانيكى أو بيروقراطى، فى حين تميل المنظمات الأصغر حجماً إلى استخدام هيكل تنظيمى عضوى.

وفيما يلى أهم الأبعاد الهيكلية التى يمكن من خلالها المقارنة بين المنظمات صغيرة وكبيرة الحجم:

١- درجة الرسمية: كلما زاد حجم المنظمة زادت درجة الرسمية فغالبا ما يؤدى كبر حجم المنظمات إلى مزيد من الاعتماد على اللوائح والقواعد والإجراءات لتحقيق الرقابة على العنصر البشرى والعمليات داخل المنظمات. كما تميل المنظمات الأكبر حجما إلى تطبيق درجة أكبر من النمطية فى عملياتها. أما المنظمات صغيرة الحجم فيمكن الرقابة على عملياتها من خلال الملاحظة المباشرة والاتصال الشخصى بين الرؤساء والمرؤوسين.

٢- درجة اللامركزية: كلما زاد حجم المنظمة زادت درجة اللامركزية حيث تلجأ الإدارة العليا إلى تفويض جزء من سلطات صنع القرارات إلى المستويات الإدارية الأقل. وقد تبدو هذه الخاصية متعارضة مع خصائص التنظيم الميكانيكى الذى يتصف بمزيد من المركزية.

٣- درجة التمايز الأفقى والرأسى: تتجه الهياكل التنظيمية فى المنظمات كبيرة الحجم إلى إظهار درجة أكبر من التمايز الأفقى (عدد الوحدات التنظيمية) والتمايز الرأسى (عدد المستويات الإدارية). وترجع هذه الخاصية إلى ان كبر حجم المنظمات غالبا ما يقترن بتطبيق درجة أكبر من التخصص وتقسيم العمل، كما أن الزيادة فى الحجم غالبا ما يستدعى إنشاء وحدات تنظيمية جديدة مما يؤدى إلى زيادة درجة التمايز الأفقى. كما يفرض أيضا كبر حجم المنظمات الحاجة إلى إضافة مستويات إدارية جديدة بغرض تحقيق الرقابة على العدد المتزايد من العاملين وذلك حتى لا يتسع نطاق الإشراف عن حد معين. ولذلك تبدو المنظمات الأكبر حجما أكثر تعقيداً.

٤- درجة الآلية: كلما زاد حجم المنظمات زاد الاعتماد على التجهيز الآلى للمكاتب Office Automation واستخدام الحاسبات الآلية فى اتخاذ القرارات الروتينية فيمكن ربط المنظمات كبيرة الحجم بشبكة معلومات تمكنها من تطبيق قدر أكبر من اللامركزية فى اتخاذ القرارات دون أن تفقد الرقابة على المستويات الإدارية الأقل. ولذلك تميل المنظمات كبيرة الحجم إلى استخدام الحاسبات الآلية فى عملياتها الإدارية أكثر مما هو متاح فى المنظمات صغيرة الحجم.

٥- المكون الإدارى فى الهيكل التنظيمي: غالبا ما يستخدم المكون الإدارى فى الهيكل التنظيمى كمؤشر لدرجة البيروقراطية. ويمكن التعبير عن المكون الإدارى بنسبتين: الأولى هى نسبة الإدارة العليا إلى إجمالى العمالة فى الهيكل التنظيمى. وتميل هذه النسبة إلى التناقص فى المنظمات كبيرة الحجم نظراً لاعتمادها على اللوائح والقواعد والإجراءات للرقابة على العنصر البشرى والعمليات أكثر من اعتمادها على العنصر الإدارى البشرى. أما النسبة الثانية فهى نسبة الفئة الداعمة Support Staff (مثال: السكرتارية). وتميل هذه

النسبة إلى الزيادة مع الزياد فى حجم المنظمات نظراً لزيادة درجة الرسمية وحاجة المنظمة إلى مزيد من الاتصالات المكتوبة وكذلك حاجاتها إلى فئات من المتخصصين فى الشئون الإدارية المختلفة لدعم النشاط الإنتاجى الرئيسى للمنظمة.

ولقد أشار روبى (Robey, 1991) إلى أثر تفاعل حجم المنظمة مع درجة عدم التأكد البيئى كمحددين لخصائص الهيكل التنظيمى للمنظمات ويظهر جدول (4-1) الملامح العامة للهياكل التنظيمية للمنظمات ذات الأحجام المختلفة (صغيرة وكبيرة) والتى تعمل فى بيئات مختلفة من حيث درجة عدم التأكد البيئى (مؤكدة وغير مؤكدة).

جدول (4-1)

العلاقة بين نوع التكنولوجى والأقسام وخصائص الهيكل التنظيمى

حجم المنظمة	بيئة مؤكدة	بيئة غير مؤكدة
كبير	*تنظيم بيروقراطى *التركيز على القواعد واللوائح *إتباع الإجراءات النمطية مثال: شركات تأمين كبيرة	*درجة عالية من التمايز الأفقى *درجة عالية من اللامركزية *ظهور وحدات تنظيمية للتنسيق والرقابة مثال: جامعة خاصة
صغير	*درجة عالية من المركزية *أساليب رقابة شخصية *قليل من الإجراءات والمستندات مثال: محل قطع غيار السيارات	*تنظيم عضوى *درجة عالية من اللامركزية *قليل من الإجراءات الرسمية مثال: شركات الكترونيات صغيرة

عدم التأكد البيئى

٤-٥ العلاقة بين العمر والهيكل التنظيمى:

أشارت دراسات التنبؤ التنظيمى (Hannan & Freeman, 1979) إلى أن الهياكل التنظيمية للمنظمات تميل إلى القصور الذاتى Inertia بمرور الزمن. ويرجع جمود الهياكل التنظيمية مع التقدم فى عمر المنظمات إلى مجموعتين من الأسباب ترجع المجموعة الأولى إلى مصادر داخلية مثل:

١- ان استثمارات المنظمات فى بناء المصانع وشراء المعدات وتدريب الأفراد بمرور الزمن تؤول إلى أصول ليس من السهل تحويلها لممارسة أنشطة أخرى بخلاف تلك التى صممت من أجلها.

٢- أن سياسة العمل الداخلية تسهم فى زيادة درجة الجمود، فعادة ما يوجد اتجاه بين العاملين فى المنظمات الأقدم عمراً لمقاومة أى تعديل فى سياسات ونظم العمل، وأيضا فى الهياكل التنظيمية للمنظمات.

٣- أن المنظمات غالباً ما تضع حول نفسها قيوداً تاريخية تمنعها من إجراء أى تعديلات هيكلية. فالتزام المنظمات بالأعراف والقيم السائدة فيها منذ النشأة يحد من إمكانية إعادة تنظيمها فى مراحل عمرية لاحقة.

أما المجموعة الثانية فترجع إلى اعتبارات خارجية مثل:

١- أن القيود القانونية الحاكمة للأنشطة التي تمارسها المنظمات غالبا ما تحد من قدرة المنظمة على إجراء تعديلات هيكلية جوهرية.

٢- أن المنظمات غالبا ماتضفي نوعا من المشروعية على عملياتها وأنشطتها بمرور الزمن ولذلك تتقبل البيئة الخارجية من المنظمات ممارسات لم تكن موجودة من قبل. وغالبا ما تنظر المنظمات إلى هذه المشروعية باعتبارها أصل لا يمكن التفريط فيه. ولذلك تتجنب المنظمات إجراء أي تعديلات تنظيمية لاحقة حتى لا تضحي بهذه المشروعية.

٣- أنه بمجرد اجتياز المنظمات لفترة الاختبار الأولى في علاقتها مع البيئة الخارجية، غالبا ما تتجه المنظمات إلى وضع نظم وسياسات عمل ثابتة ومستقرة تأخذ الصفة المؤسسية بمرور الزمن ويصعب بعد ذلك تعديلها.

٤-٧ دورة حياة المنظمة:

تمر المنظمات بمراحل مختلفة خلال حياتها. أطلقت على هذه المراحل" دورة حياة المنظمة" ، وقدمت لذلك العديدة من التقسيمات للمراحل العمرية التي تمر بها المنظمة خلال حياتها. فقد قسم كمبرلى وميلز (Kimberly and Milles, 1980) دورة حياة المنظمة إلى ثلاثة مراحل هي: النشأة Creation والتحول Transformations والتدهور Decline فتشير مرحلة النشأة إلى تحويل الأفكار إلى واقع ويتم فيها اختيار الخصائص الداخلية للمنظمة والنمط المناسب للعلاقة مع البيئة الخارجية وتزيد أهمية المنشئين فى تحديد هوية المنظمة وتزويدها بالابتكارات والطاقة اللازمة لبدء نشاطها.

أما مرحلة التحول فهي تمثل فترة منتصف العمر التنظيمي وفيها تميل المنظمات إلى إجراء عمليات تطوير وتعديل بغرض زيادة الكفاءة الاقتصادية. ففي هذه المرحلة قد تضطر المنظمات إلى تطوير أنشطتها ونظم عملها لكي تستطيع تحقيق أهدافها وحماية العمليات الرئيسية التى تقوم بها، وضمان الحصول على الموارد اللازمة لاستمرارها. وأخيرا فإن مرحله التدهور وهي المرحلة التي تواجه فيها المنظمات عوامل الفشل التنظيمي Organization Failure وقد يرجع فشل المنظمات إلى العديد من أسباب منها:

١- الفشل الفني Technical Failure والذى يشير إلى عدم قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة اقتصادية.

٢- الفشل السياسي Political Failure والذي يرجع إلى عدم قدرة المنظمة على الحفاظ على مشروعيتها فى تعاملاتها مع أطرف البيئة الخارجية.

٣- الفشل الثقافي Cultural Failure والذى يرجع إلى عدم قدرة المنظمة على الحافظ على قيمها ومعتقداتها الأساسية. ويجب أن يأخذ في الحسبان إن انقضاء المنظمات ليس بالضرورة مؤشر للفشل، فقد تنقضى المنظمات بسبب نجاحها في تحقيق الأهداف وتأدية الرسالة التي نشأت من أجلها.

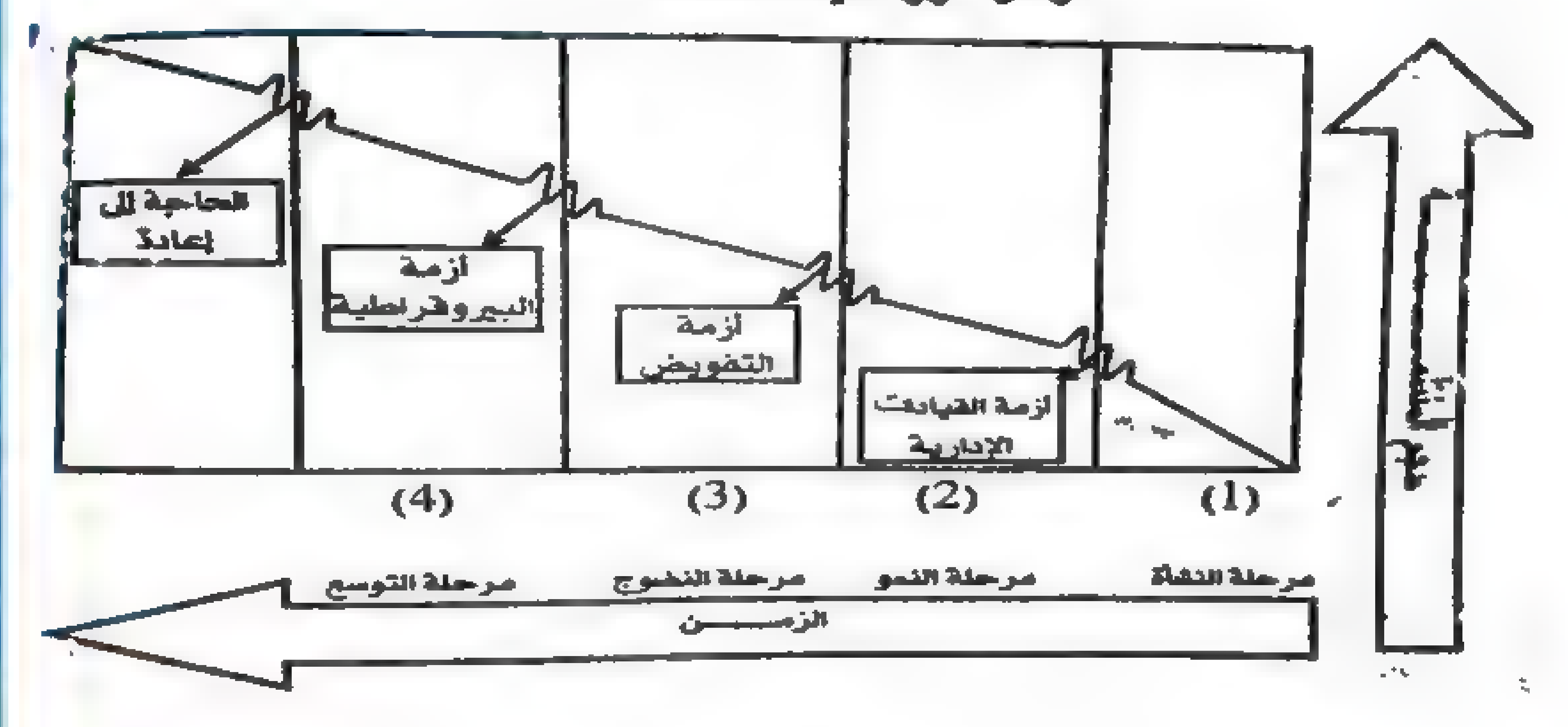
وفي تقسيم أخر لمراحل درورة حياة المنظمات عرض فيلد وهاوس (Field & House, 1995 لخمس مراحل مختلفة تمر بها المنظمة خلال حياتهم وهي: مرحلة الميلاد Birth، ومرحلة الشباب Youth، ومرحلة منتصف العمر Midlife، ومرحلة النضوج Maturity، ومرحلة التدهور والفناء Decline and Death. فتظهر مرحلة الميلاد بداية حياة المنظمة والاعتماد على الملاك في إدارة المنظمة واتخاذ معظم القرارات. أما مرحلة الشباب فتعكس بداية النمو التنظيمي وتطبيق مفاهيم التخصص ووضع الإجراءات والسياسات المنظمة للعمل مع بلورة أهداف ورسالة المنظمة. وتعكس مرحلة منتصف العمر مزيدا من التوجه البيروقراطي في العمليات الداخلية والإعتماد على درجة أكبر من الرسمية وظهور الحاجة إلى أساليب التنسيق وتفويض السلطة. أما مرحلة النضوج فتتجه فيها المنظمات إلى التخلص من أعباء البيروقراطية والتوجه إلى استخدام فرق العمل لتحقيق الأهداف وقد تضطر المنظمات إلى إعادة تنظيمها وهيكلتها. وأخيرا فإن مرحلة التدهور والفناء فهي تعكس عدم قدرة المنظمات على النمو مما يؤدى إلى حاجة المنظمات إلى أجزاء التغيير وأما مواجهة خطر الفناء.

ومن أكثر تقسيمات دورة حياة المنظمات شيوعا ما لخصه دافت (Daft, 1992) كحصيلة لمسح الدراسات السابقة في مجال دورة حياة المنظمات. فقد

قسم دورة حياة المنظمة إلى أربعة مراحل رئيسية هي: مرحلة النشأة– مرحلة النمو– مرحلة النضوج– مرحلة التوسع. كما أن المنظمة يمكن أن تواجه خطر التدهور فى نهاية كل مرحلة من هذه المراحل إذا لم تتمكن من معالجة المشكلات المرتبطة بها. وفيما يلى عرض لأهم الخصائص المميزة لكل مرحلة من المراحل الأربعة، وأنواع المشكلات التى قد تواجهه المنظمات فى كل مرحلة منها. وأخيرا أهم سمات الهيكل التنظيمى المناسب لكل مرحلة ويظهر شكل (4–1) مراحل دورة حياة المنظمة وفقاً لهذا التقسيم.

شكل (4–1)

مراحل دورة حياة المنظمة



أولا – مرحلة النشأة

وهى مراحل ميلاد المنظمة، أو المرحلة التى يتم فيها تكوين وإنشاء المنظمة لأول مرة. وفيها يوجه منشئو المنظمة كامل طاقتهم للعمليات الإنتاجية والتسويقية لإثبات وجودهم فى السوق. وغالبا ما تتصف المنظمات فى هذه المرحلة بعدد من الخصائص مثل:

- صغر الحجم، والتركيز على إنتاج عدد قليل من المنتجات أو تقديم عددا محدودا من الخدمات المتميزة.
- عدم الفصل بين الإدارة والملكية، والاعتماد على أساليب اتصال مباشرة وغير رسمية بين الملاك وباقي أعضاء المنظمة.
- طول ساعات العمل، حيث لا تعترف الإدارة بساعات العمل المحددة أو الرسمية.
- استخدام أساليب رقابة تعتمد على أسس شخصية، حيث يقوم ملاك المنظمة برقابة العاملين بشكل مباشر نتيجة لصغر حجم المنظمة، كما لا توجد إجراءات رسمية للرقابة.

المشكلات التي تواجهها المنظمة في مرحلة النشأة: غالبا ما تعاني المنظمات بعد فترة من نشأتها من مشكلة عدم توافر قيادات إدارية متخصصة، حيث يتولى الملاك في البداية القيام بعملية الإدارة، ولكن مع كبر حجم المنظمة تظهر الحاجة إلى قيادات إدارية محترفة تتولى القيام بهذا الدور عن الملاك. وإذا لم تستطع المنظمة مواجهة هذا الموقف قد يتسبب ذلك في تدهورها. ولقد أظهرت دراسات التبيؤ التنظيمي (Singh et al. 1986)، ارتفاع معدلات تدهور المنظمات من خلال مرحلة النشأة إذا لم تجتاز المنظمة فترة الاختبار الأولية مع البيئة الخارجية، الأمر الذي يحتاج إلى إدارة محترفة.

ثانيا – مرحلة النمو

إذا استطاعت المنظمة مواجهة مشكلة نقص المهارات الإدارية المتخصصة فإن الإدارة الجديدة سوف تعطي اهتماما اكبر لبلورة أهداف المنظمة. وتحديد توجهاتها في المستقبل بغرض تحقيق مزيد من الاستقرار.

وغالبا ماتتصف المنظمات خلال هذه المرحلة بعدد من الخصائص هي:

- بلورة رسالة المنظمة في أذهان أعضاء المنظمة، والبدء في وضع أهداف طويلة الأجل.
- البدء في وضع سياسات عمل وظهور نظم اتصال ورقابة رسمية فضلا عن الاتصال والتفاعل المباشر والشخصي بين أعضاء المنظمة.
- اكتمال الملامح الأساسية المميزة للهيكل التنظيمي من حيث عدد الوحدات التنظيمية، وعدد المستويات الإدارية، ودرجة التخصص، وحدود السلطات المتاحة لكل عضو من أعضاء المنظمة.

المشكلات التي تواجهها المنظمة في مرحلة النمو: تظهر في هذه المرحلة مشكلة تفويض السلطة نتيجة لنمو الهيكل التنظيمي وتزايد عدد مستوياته الإدارية، حيث يطالب شاغلوا المراكز الإدارية الأدنى بالحصول على سطات كافية لإدارة وحداتهم التنظيمية. وإذا فشلت الإدارة العليا في تفويض القدر المناسب من السلطة والتخلي عن مركزية صنع القرارات فقد يؤدي هذا إلى تدهور المنظمة.

ثالثا – مرحلة النضوج

وهي مرحلة تزايد حجم المنظمة، واتساع نصيبا من السوق الذي تعمل فيه، وتدعيم مركزها التنافسي في الصناعة. وغالبا ما تتصف المنظمات خلال هذه المرحلة بعدد من الخصائص هي:

- ظهور التوجه البيروقراطى فى إدارة العمل داخل المنظمة، حيث يزيد الاعتماد على الاتصالات الرسمية والقواعد واللوائح المنظمة للعمل نظرا لكبر الحجم وتزايد عدد العاملين في المنظمة.

- الاعتماد على نظم إدارية مستقرة لممارسة الأنشطة المختلفة فتستخدم المنظمة نظما للأجور والحوافز، ونظما للمشتريات والمخازن، ونظما محاسبية ومالية، وغيرها، وذلك نتيجة لاستقرار وضع الشركة في السوق ووضوح حجم ونمط تعاملاتها.
- تزياد اهتمام الإدارة العليا بوضع الاستراتيجيات والخطط طويلة الأجل، وتفويض سلطات إدارة العمل اليومى لفئة الادارة الوسطى في المنظمة.

المشكلات التى تواجهها المنظمة في مرحلة النضوج: تعاني المنظمات في هذه المرحلة من مشكلات متنوعة أهمها، كيفية التخلص من الروتين والعبء البيروقراطى الذى زاد نتيجة لكثرة اللوائح والإجراءات والنظم مع تزايد حجم المنظمة. كما تضعف روح التجديد والابتكار بين العاملين في المنظمة نتيجة لسيادة العلاقات الرسمية وتحديد الأدوار والتخصصات وطول خطوط السلطة. وغالباً ما يتسبب فشل المنظمة فى التحرر من القيود البيروقراطية التى فرضتها على نفسها بمرور الزمن إلى عدم قدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية المتلاحقة مما يؤدى إلى تدهورها.

رابعاً: مرحلة التوسع

إذا استطاعت النظمة التحرر من القواعد واللوائح المعوقة للعمل، فإن المديرين قد يهتمون برفع مهارتهم في التعامل مع المشكلات والتوجه لبناء فرق عمل لإنجاز الأنشطة وتحقيق الأهداف التنظيمية. وغالباً ما يقترن ذلك بزيادة الطاقة الإنتاجية للمنظمة ودخولها في أسواق جديدة لم تكن تعمل فيها من قبل. وغالبا ما تتصف المنظمات خلال هذه الفترة بعدد من الخصائص مثل:

- التنوع في أنشطة منتجات المنظمة، وفتح أسواق جديدة فضلا عن التفكير في عمليات التصدير للخارج.

- زيادة الاتجاه نحو تقديم ابتكارات وتطبيق أنواع جديدة من التكنولوجي.
- تقسيم المنظمة داخليا إلى وحدات فرعية مستقلة يتم التعامل معها كمراكز ربحية لتحقيق مزايا صغر الحجم.

المشكلات التى تواجهها المنظمة فى مرحلة التوسع: عندما تصل المنظمة إلى حد معين من التوسع و النضوج قد تدخل في مرحلة تدهور مؤقت. تظهر الحاجة خلال هذه الفترة إلى اعادة تجديد التكنولوجى، والمهارات، والمنتجات التى تقدمها المنظمة. كما تظهر الحاجة أيضا إلى تغيير نمط الادارة المستخدم وأيضاً تغيير بعض الأشخاص الذى يشغلون مراكز إدارية عليا بغرض الحصول على أفكار ومفاهيم وفلسفة ورؤية جديدة لدور المنظمة. وإذا لم تستطيع المنظمة تحقيق ذلك فهى غالباً ما تواجه خطر التدهور الذى يمكن أن يداهم المنظمة بعد ذلك على فترات بين عشر سنوات وعشرين سنة على حسب المجال الذى تنتمى إليه.

٨-٤ دورة حياة المنظمة وخصائص الهيكل التنظيمي:

غالبا ما تحدث تغيرات في الهياكل التنظيمية، ونظم الرقابة، وأهداف المنظمات خلال المراحل المختلفة من دورة حياتها. وفيما يلى أهم الخصائص التنظيمية المرتبطة بكل مرحلة من مراحل دورة حياة المنظمة.

أولاً: مرحلة النشأة

تبدأ المنظمة صغيرة الحجم. مع الاستعانة بهيكل تنظيمى مفلطح. وغالبا ما تدار المنظة بواسطة فرد واحد هو المالك. وتعتمد نظم الرقابة والحوافز فيها على أسس شخصية. وتقدم الابتكارات والأفكار الجديدة فيها بواسطة المديرين الملاك ويتمثل هدف المنظمة فى هذه المرحلة هو: البقاء والاستمرار.

ثانياً: مرحلة النمو

وتمثل مرحلة شباب المنظمة. وتتصف بولاء أعضاء المنظمة لأهدافها ورسالتها. ويميل الهيكل فيها إلى العلاقات غير الرسمية، مع وجود بعض الإجراءات المنظمة للعمل. وتعتمد نظم الرقابة والحوافز فيها على مدى مشاركة أعضاء المنظمة في نجاحها، ويشارك المديرون والعاملون في تقديم الابتكارات والأفكار الجديدة. ويتمثل هدف المنظمة في هذه المرحلة هو: تحقيق مزيد من النمو.

ثالثا: مرحلة النضوج

وتمثل مرحلة منتصف العمر وظهور الخصائص البيروقراطية في المنظمة. ويميل الهيكل إلى التوجيه الرسمي والاعتماد على القواعد والاجراءات، مع زيادة درجة التخصص وتقسيم العمل. وتعتمد نظم الرقابة والحوافز على اعتبارات رسمية وغير شخصية، كما تعتمد المنظمة في الحصول على الابتكارات والأفكار الجديدة على بيوت خبرة متخصصة. ويتمثل هدف المنظمة فى هذه المرحلة هو: الاستقرار الداخلى، والتوسع الخارجى.

رابعاً: مرحلة التوسع

ويتزايد فيها حجم المنظمة وحجم القواعد والإجراءات المنظمة للعمل، ويميل المديرون إلى تكوين تنظيمات عضوية داخل التنظيم البيروقراطى من خلال تكوين فرق عمل لتحقيق السرعة في إنجاز الأعمال. ويتم الاعتماد على نظم رقابة وحوافز مرنة. ويحتوى الهيكل التنظيمى على قسم للبحوث والتطوير بغرض تقديم الابتكارات والأفكار الجديدة. ويتمثل هدف المنظمة فى هذه المرحلة هو: الحفاظ على سمعة المنظمة وتنويع المنتجات والخدمات التي تقدمها البيئة الخارجية.

اسئله الفصل الرابع

اولا: اذكر المصطلح العلمى:

١- مسمى المرحله الثالثه من دورة حياه المنظمه.

٢- اهم المشكلات التى تواجهها المنظمه فى مرحله التوسع من دورة حياتها.

٣- احد انواع الفشل التنظيمي يرجع الى عدم قدرة المنظمه على الحفاظ على مشروعيتها فى التعاملات.

٤- الهدف الذى غالبا ما تسعى اليه المنظمه فى مرحله النشأه.

٥- اهم المشكلات التى تواجهها المنظمه فى مرحله النضوج من دورة حياتها.

ثانيا: اذكر دون شرح:

١- مبررات نمو المنظمات وزيادة حجمها بمرور الزمن.

٢- خصائص المنظمات صغيرة الحجم.

٣- المصادر الداخليه لجمود الهياكل التنظيميه مع التقدم فى عمر المنظمات.

٤- أهم الخصائص التنظيمية المرتبطة بمرحلة النمو من مراحل دورة حياة المنظمة.

٥- اسباب الفشل التنظيمى الذى تواجهه المنظمات فى مرحله التدهور.

الفصل الخامس

تصميم هيكل المنظمات

يهدف هذا الفصل الى:

١) التعرف على كيفية بناء وتصميم الهياكل التنظيمية للمنظمات.
٢) التعرف على المكونات الأساسية لهذه الهياكل وكيفية التنسيق بينها.
٣) عرض للأنواع المختلفة للهياكل التنظيمية.
٤) مناقشه الخصائص المميزة لكل نوع من الهياكل التنظيميه.
٥) مناقشه أثر البيئة والتكنولوجى والحجم على مكونات الهيكل التنظيمى.
٦) توضيح أعراض ومؤشرات خلل الهياكل التنظيمية في المنظمات المعاصرة.

٥-١ تصميم وبناء الهيكل التنظيمى:

يحتاج تصميم وبناء الهيكل التنظيمى للمنظمات ثلاثة أمور أساسية هي: التعرف على أنشطة العمل، وتحديد علاقات السلطة، وتكوين الأقسام والوحدات التنظيمية. ولذلك فإن أول خطوة فى تصميم الهياكل التنظيمية هى تحديد أنشطة العمل الضرورية التى لا تستطيع المنظمة بدونها أن تحقق أهدافها. أما الأمر الثانى فى تصميم الهياكل التنظيمية فهو تحديد علاقات السلطة، ويتم عادة التعبير عن علاقات السلطة فى شكل خطوط تربط بين الوحدات التنظيمية وتوضح المراكز النسبية وتظهر من الرئيس ومن المرؤوس. وبالتالى تظهر الكيفية التى يتم من خلالها تجميع الأفراد فى أقسام تحت قيادة رئيس واحد. وأخيرا فإن تصميم وبناء الهياكل التنظيمية يحتاج إلى تكوين الأقسام والوحدات التنظيمية ويمكن تجميع الأفراد فى أقسام وفقا لأكثر من معيار. ومن أكثر معايير التجمع شيوعا هى: طبيعة النشاط – نوع المخرجات – نوعية

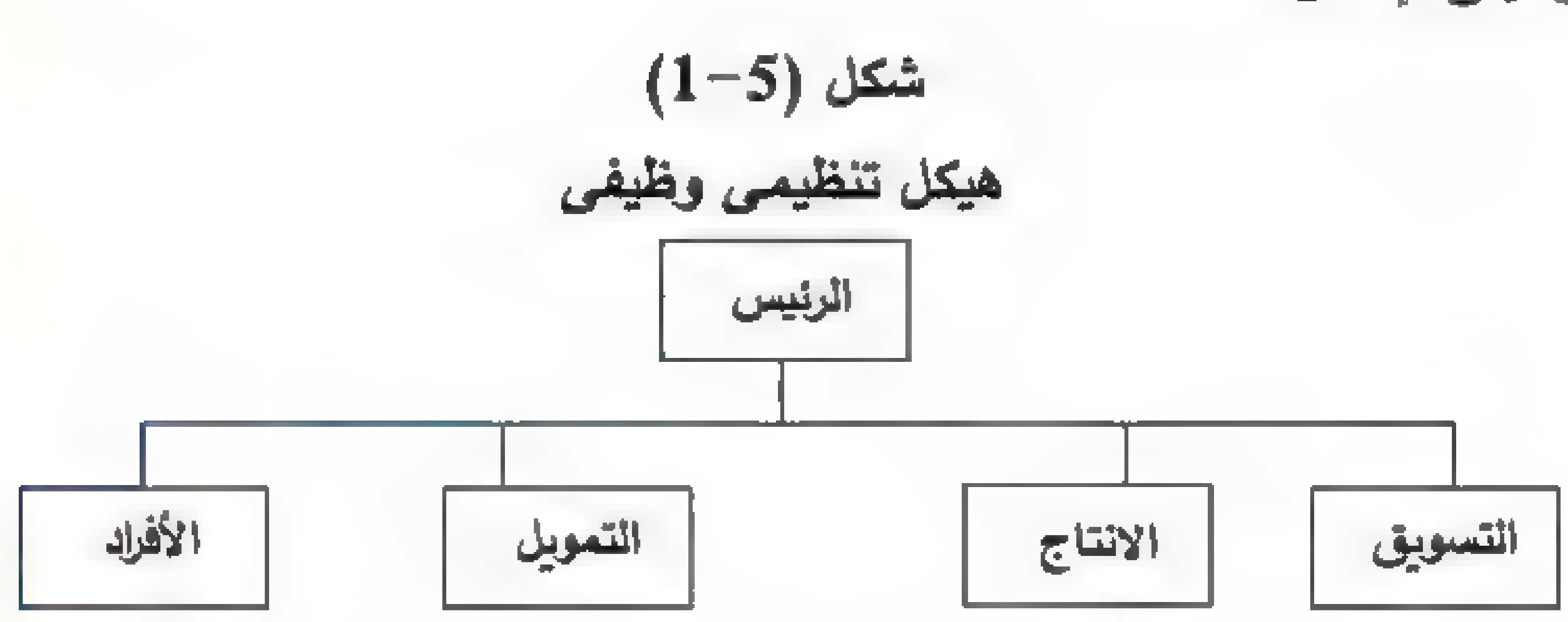
المستهلكين أو العملاء – المكان الجغرافى – وخليط من المعايير. وفيما يلى عرض لأنواع الهياكل التنظيمية وفقا للمعايير المختلفة لتجميع الأفراد فى أقسام ووحدات تنظيمية مستقلة.

٥-١-١ الهيكل الوظيفى:

وفقاً لمعيار طبيعة النشاط يتم تجميع العاملين الذين يمارسون وظائف متماثلة أو يؤدون أعمالا متشابهة أو يمتلكون مهارات ومعارف متجانسة فى مجموعات أو أقسام مستقلة. ويطلق على هذا النوع من الهياكل "الهيكل الوظيفى". فمثلا يعمل كل رجال التسويق معا تحت قيادة واحدة ويطلق على هذا القسم اسم "قسم التسويق" وهكذا. ويظهر شكل (5-1) نموذجا لهيكل وظيفى لإحدى المنظمات.

شكل (5-1)

هيكل تنظيمى وظيفى



ويناسب الهيكل الوظيفى البيئة المستقرة والتكنولوجى الذى يتطلب علاقات اعتمادية ضئيلة بين الأقسام المختلفة. وهو يناسب أيضا المنظمات صغيرة ومتوسطة الحجم. ويحتاج إلى قدر ضئيل من التنسيق الأفقى، ويمكن الرقابة على العمليات فيه من خلال تدرج السلطة والإشراف المباشر. ومن مزايا الهيكل الوظيفى أنه يسمح بالاستفادة من مزايا الإنتاج كبير الحجم ويقلل الازدواجية بين الأقسام، ويتيح فرص اكتساب مهارات وظيفية متخصصة. ومن

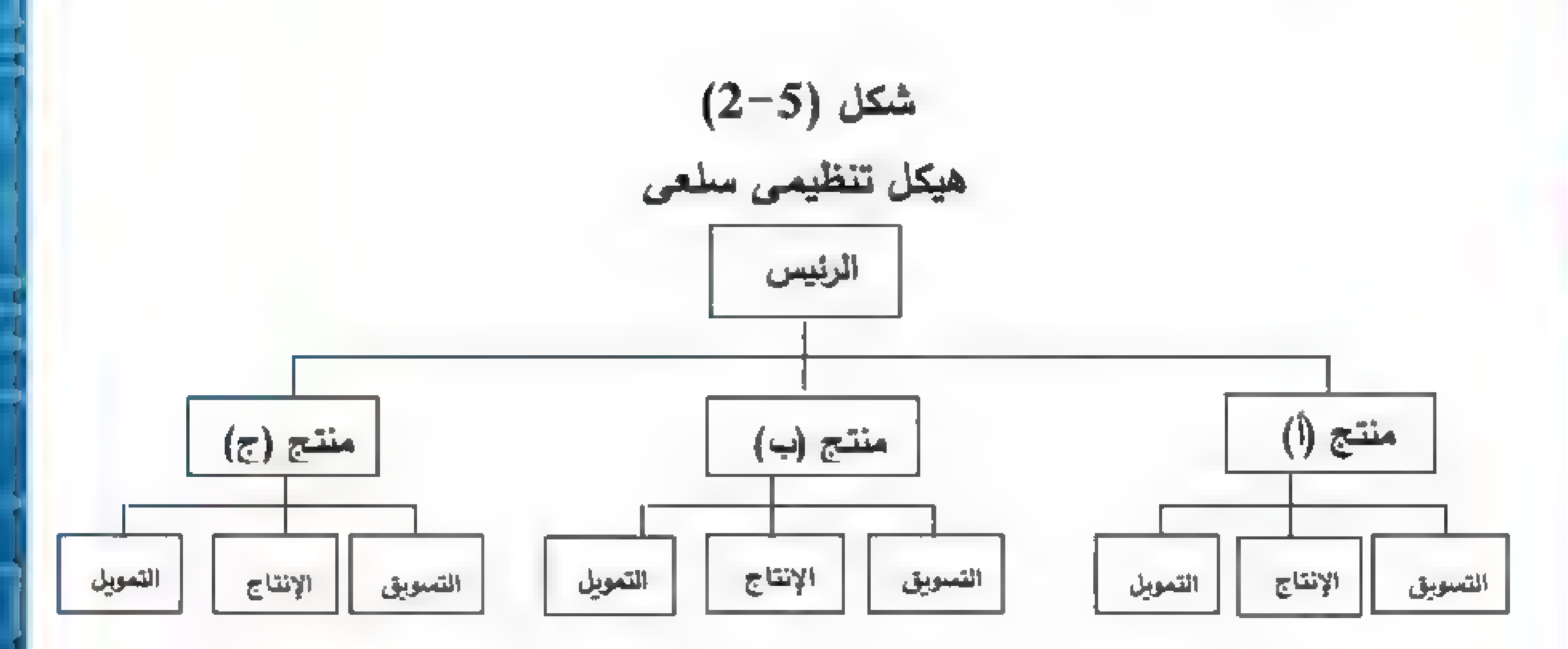
عيوب الهيكل الوظيفى بطء الاستجابة للتغيرات البيئية، وضعف التنسيق الأفقى بين أقسام، وانخفاض روح الابتكار لغياب الرؤية الشمولية لأهداف المنظمة ككل.

٥-١-٢ الهيكل السلعى:

وفقا لمعيار نوعية المخرجات يتم تجميع العاملين الذين يمارسون أنشطة مرتبطة بمنتج أوخدمة أو برنامج عمل واحد فى قسم مستقل. وغالبا ما يطلق على هذا النوع من الهياكل اسم "الهيكل متعدد الأقسام" وبناء على هذا الهيكل يتم تجميع كل الأنشطة الوظيفية المرتبطة بمنتج معين مثلا فى قسم واحد ويظهر شكل (5-2) نموذج لهيكل تنظيمى سلعى.

شكل (5-2)

هيكل تنظيمى سلعى



ويناسب الهيكل السلعى البيئة غير المؤكدة، والتكنولوجى الذى يتطلب اعتمادية عالية بين الأقسام الوظيفية، وهو يناسب أيضا المنظمات كبيرة الحجم، ويتميز بقدر كبير على التكيف مع التغيرات فى البيئة الخارجية، كما يتيح سهولة التنسيق بين الوحدات الوظيفية المرتبطة بإنتاج منتج معين، ومن مزايا الهيكل السلعى أيضا أنه يسمح بإرضاء المستهلك وإشباع حاجاته، كما

أنه يتيح قدر كبير من اللامركزية فى صنع القرارات. ومن عيوب الهيكل السلعى أنه لا يتيح الاستفادة من وفورات الإنتاج كبير الحجم، كما يصعب عملية التنسيق بين خطوط الإنتاج المختلفة، فضلا عن الازدواجية فى ممارسة الأنشطة الوظيفية بين الأقسام السلعية المختلفة.

٥-١-٣ الهيكل الجغرافى:

وفقاً لمعيار الموقع الجغرافى لأنشطة العمل يمكن تجميع العاملين فى كل منطقة جغرافية واحدة فى قسم مستقل. فقد تتباين أذواق واحتياجات العملاء أو المستهلكين من منطقة جغرافية لأخرى، ولذلك يفضل بناء الهيكل التنظيمى للمنظمة على حسب المواقع الجغرافية التى تعمل فيها. وفى هذه الحالة تتضمن كل وحدة جغرافية عدد من الوحدات الوظيفية اللازمة لإنتاج وتسويق مخرجات المنظمة فى المنطقة التى تعمل فيها.

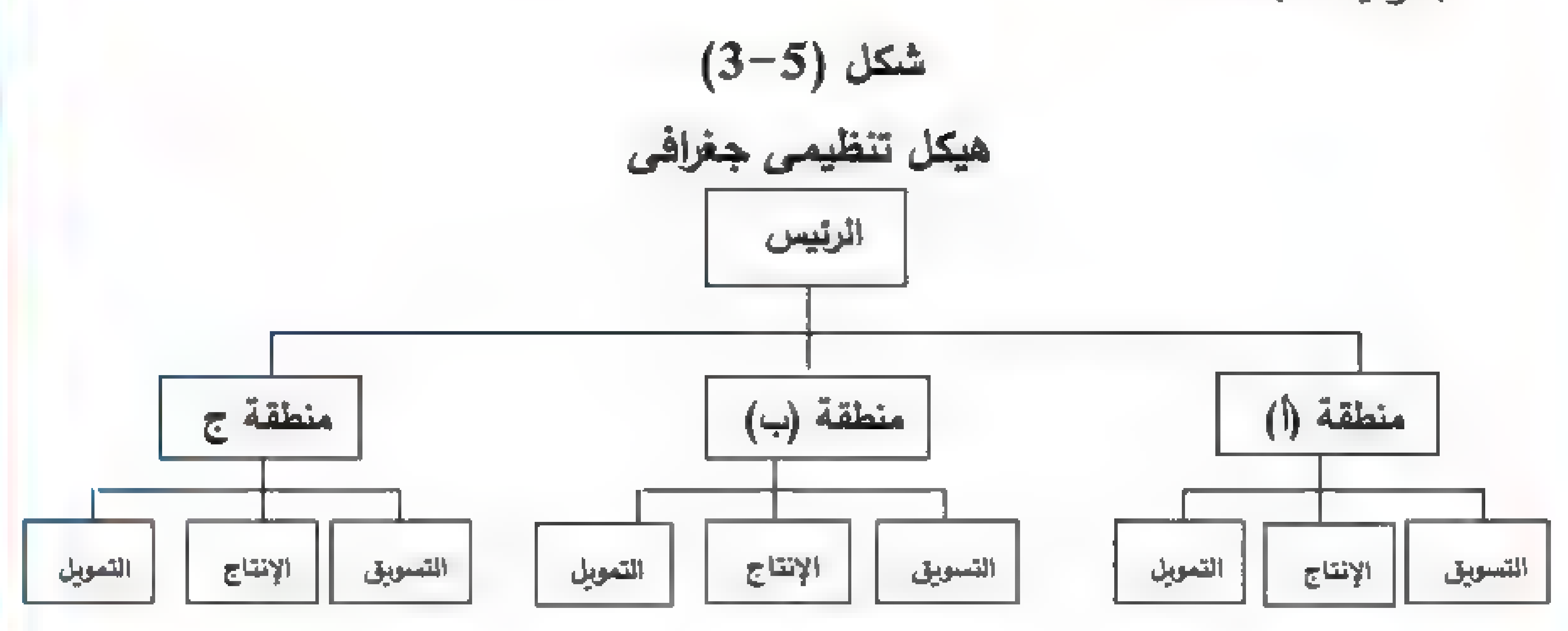
ويظهر شكل (5-3) نموذجاً لهيكل تنظيمى جغرافى ويناسب الهيكل الجغرافى البيئة المتغيرة والتكنولوجى الذى يعتمد على درجة عالية من الاعتمادية بين الأقسام الوظيفية، كما أنه يناسب أيضا المنظمات كبيرة الحجم والمنظمات متعددة الجنسيات Multinational Corporations ومن مزايا الهيكل الجغرافى أنه يتيح للمنظمة تحقيق رغبات واحتياجات العملاء فى المناطق الجغرافية المختلفة. كما أنه يتيح استخدام درجة عالية من لا مركزية صنع القرارات ويتميز بالقدرة على التكيف مع التغيرات البيئية.

وتتشابه عيوب الهيكل الجغرافى مع عيوب الهيكل السلعى فى أنه لا يتيح الاستفادة من وفورات الإنتاج كبير الحجم، كما لا يتيح فرص بناء مهارات فنية

متخصصة، فضلا عن صعوبة التنسيق بين الأقسام التى تقع فى مناطق جغرافية متباعدة.

شكل (3-5)

هيكل تنظيمى جغرافى

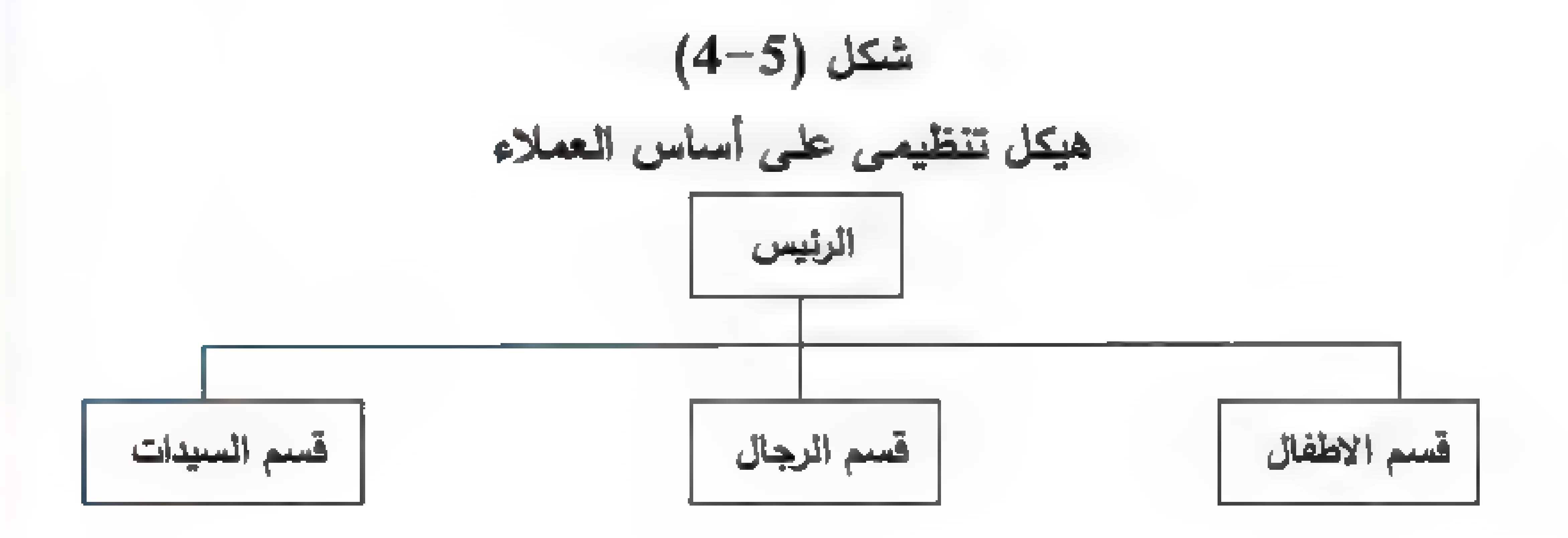


٥-١-٤ الهيكل التنظيمي على أساس العملاء:

ويتضمن تجميع كل الأنشطة المرتبطة بنوعية معينة من العملاء فى قسم واحد. ففى مجالات الأقسام مثلاً غالبا ما يتم تقسيمها داخليا على حسب العملاء. ويستخدم الهيكل التنظيمى على أساس العملاء إذا كانت هناك فروق واضحة فى رغبات واهتمامات وأذواق المجموعات المختلفة من العملاء. ويظهر شكل (4-5) نموذجا لهيكل تنظيمى على أساس العملاء.

شكل (4-5)

هيكل تنظيمى على أساس العملاء

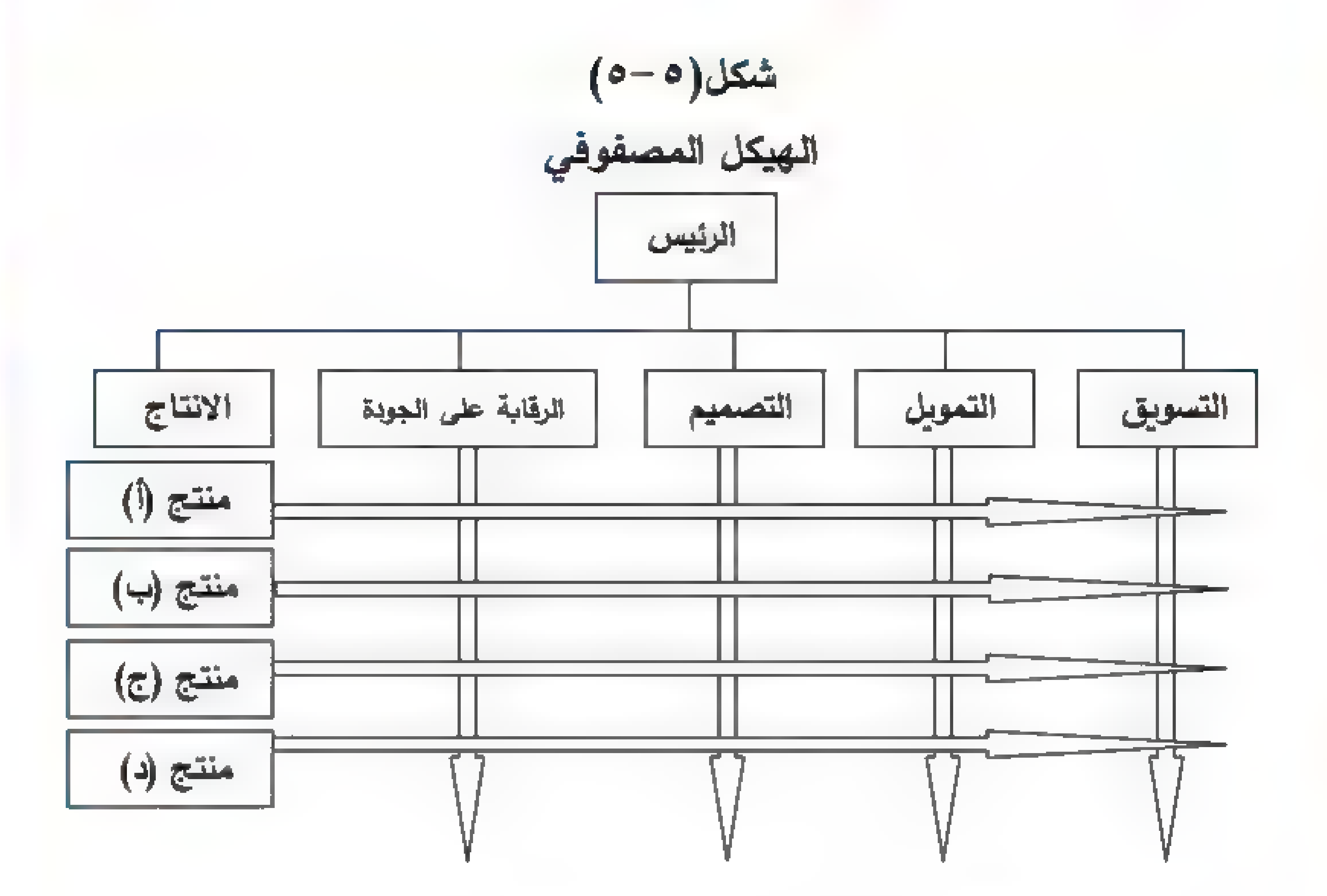


ويناسب الهيكل التنظيمى البيئة المتغيرة خاصة فى حالة سلع الموضة. كما أنه يناسب المنظمات متوسطة وكبيرة الحجم. ومن مزايا الهيكل التنظيمى على أساس العملاء أنه يتيح للعاملين القدرة على إشباع رغبات واحتياجات النوعيات المختلفة من العملاء. واكتساب خبرات متميزة فى التعامل مع كل نوعية منها. كما يتصف أيضا بالقدرة العالية على التكيف مع التغيرات البيئية. كما يتميز بدرجة عالية من اللامركزية. ومن عيوب الهيكل التنظيمى على أساس العملاء أنه لا يتيح الاستفادة من وفورات الإنتاج كبير الحجم، فضلا عن صعوبة التنسيق بين الأقسام المختلفة، الأمر الذى قد يؤدى إلى ازدواج فى ممارسة بعض الأنشطة الوظيفية.

٥-١-٥ الهيكل المصفوفي:

قد تستخدم المنظمة في بعض الأحيان خليطا من المعايير السابقة في بناء هيكلها التنظيمي. فقد تعمل المنظمة مثلا في إنتاج عدد متميز من المنتجات وتتطلب العملية لكل منتج الاستفادة من نفس التسهيلات الإنتاجية والوظيفية، وفي هذه الحالة تتجه المنظمة إلى تطبيق الهيكل السلعي والهيكل الوظيفي في نفس الوقت كما في شكل (٥-٥). وفي هذا النوع من الهياكل يكون لكل مدير من مديري خطوط الإنتاج ومديري المجالات الوظيفية سلطات متساوية في المنظمة، ويقوم العاملون في الوحدات المختلفة بتقديم تقارير الإنجاز لكل منهما.

ويستخدم التنظيم المصفوفي إذا كانت هناك حاجة لمشاركة خطوط الإنتاج المختلفة في موارد محدودة أو نادرة. وهو يناسب المنظمات متوسطة الحجم المتخصصة في إنتاج عدد محدود من المنتجات. وبالتالي فإن هذا الهيكل يناسب البيئة المعقدة وغير المؤكدة مما يستدعى سرعة التنسيق وتبادل المعلومات رأسيا وأفقيا داخل المنظمة.



شكل(٥-٥)

الهيكل المصفوفي

ومن مزايا الهيكل المصفوفى أنه يتيح مشاركة الموارد البشرية والمادية بين الأقسام الإنتاجية المختلفة، كما أنه يتيح فرص تنمية مهارات وظيفية مرتبطة بخطوط الإنتاج المختلفة، فضلا عن تبادل المعلومات واتخاذ القرارات. ومن عيوب الهيكل المصفوفى فى الازدواج فى ممارسة السلطة الأمر الذى قد يؤدى أحيانا إلى ارتباك العمل، كما يحتاج العاملون إلى مهارات عالية ويحتاج المديرين إلى وقت أطول فى حل مشكلات العمل وتعارضاته.

٥-٢ مكونات الهيكل التنظيمى

قسم هنرى منتزبرج (Mintzberg, 1989) الهيكل التنظيمى لأى منظمة إلى خمسة أجزاء أساسية متفاعلة مع بعضها البعض وهى:

١- الإدارة التشغيلية: وتمثل قاعدة المنظمة وتضم الأفراد الذين يؤدون أنشطة العمل الأساسية فى المنظمة بغرض إنتاج السلع أو تقديم الخدمات.

٢- الإدارة العليا: وهى التى تشغل أعلى جزء من الهيكل التنظيمى وهو الموقع الذى يمكن منه رؤية المنظمة ككل.

٣- الإدارة الوسطى التنفيذية: تشمل هيكل السلطة الذى يقع بين الإدارة التشغيلية والإدارة العليا.

٤- الوحدات الاستشارية: تقع خارج هيكل السلطة وتضم مجموعة الوظائف التى تقوم بالواجبات الإدارية التى تخدم الوحدات التشغيلية وتمارس مهام التخطيط والرقابة وتوفير المعلومات اللازمة لها.

٥- الوحدات الداعمة: وتقع أيضا خارج هيكل السلطة وتتولى توفير العديد من الخدمات الداخلية التى تحتاجها الوحدات التنظيمية الأخرى (أعمال السكرتارية – العلاقات العامة – الشئون القانونية) .... وغيرها.

ولقد أطلق منتزبرج على هذا الإطار مفهوم الأيديولوجية Ideology. أشارت الكتابات التنظيمية اللاحقة إلى هذا المفهوم باعتباره "الثقافة التنظيمية" Organizational Culture ويظهر الشكل (5-6) شكلا تجريديا للأجزاء المكونة للهيكل التنظيمى. ويتضح من هذا الشكل أن الأجزاء الثلاثة التى تضم الإدارة العليا، والإدارة الوسطى التنفيذية، والقاعدة العريضة من الإدارة التشغيلية تمثل كيان واحد مترابط فى شكل سلسلة من السلطات الرسمية، أما الوحدات الاستشارية والوحدات الداعمة فهى تقع على جانبى هذا الكيان وخارجه مما يشير إلى عدم وقوعها فى خط السلطة الرسمية، وبالتالى فهى تؤثر على العمليات التشغيلية فى المنظمة بشكل غير مباشر. أما الأيديولوجية التنظيمية فقد ظهرت كهالة تحيط بالتنظيم ككل لكى تعبر عن الإطار العام الذى يؤدى فيه التنظيم وظائفه.

شكل (5-٦)

مكونات الهيكل التنظيمى

ويمكن بصفة عامة التمييز بين مجموعتين من الوظائف التى يحتويها الهيكل التنظيمى هما: الوظائف التقليدية Line، والوظائف الاستشارية Staff فالتنفيذيون هم الأفراد والمجموعات والأقسام التى تتولى القيام بعمليات إنتاج وبيع مخرجات المنظمة من سلع أو خدمات ومن أمثلة الوحدات التنفيذية إدارات الإنتاج والمبيعات فى المنظمات الصناعية. أما الاستشاريون فهم الأفراد والمجموعات والأقسام التى توفر الخدمات التى تحتاجها المنظمة لممارسة عملياتها الأساسية من إنتاج وبيع، ومن أمثلة الوحدات الاستشارية إدارات المحاسبة، التمويل، العلاقات العامة) .... وغيرها.

وللتنسيق بين الأجزاء المكونة للهيكل التنظيمى، ويمكن استخدام العديد من الأساليب مثل:

١- الملائمة المباشرة: Mutual Adjustment. ويتم فيه التنسيق من خلال تبادل المعلومات والتفاعل المباشر بين الوحدات التنظيمية المختلفة.

٢- التوجه المباشر: Direct Supervision. ويتم فيه التنسيق من خلال قيام شخص معين (الرئيس) بالتوجيه وإعطاء الأوامر للأفراد (المرؤوسين) الذين يشاركون فى تنفيذ عمل معين.

٣- تنميط العمليات: Standardization of processes. ويتم فيه التنسيق من خلال تنميط أنشطة العمل التى تمارس فى الوحدات التنظيمية، حيث توضع إجراءات توضح تتابع أنشطة العمل وتحديد كيفية تنفيذ هذه الأنشطة.

٤- تنميط المخرجات Standardization of Outputs ويتم فيه التنسيق من خلال وضع شكل محدد ومواصفات معينة لنواتج العمل فى الوحدات التنظيمية المختلفة.

٥- تنميط المهارات: Standardization of Skills ويتم فيه التنسيق من خلال توحيد مستويات المهارات والتدريب والمعرفة الفنية التى يجب توافرها فى العاملين فى الوحدات التنظيمية المختلفة ومثال لذلك التنسيق بين أعضاء فريق من الجراحين فى غرفة العمليات.

٦- تنميط الأعراف Standardization of Norms ويتم فيه التنسيق من خلال الالتزام بأعراف ومعتقدات معينة فى أداء أنشطة العمل. وعادة ما يتم نشر هذه الأعراف على مستوى المنظمة ككل، بحيث يؤدى كل فرد عمله طبقا لنفس المفاهيم والمعتقدات.

وتجدر الإشارة إلى ان نادراً ما تعتمد المنظمة على أسلوب واحد فقط للتنسيق. وإن كانت غالبا ما تفضل أسلوب عن آخر في المراحل المختلفة من دورة حياتها. ومن أكثر أساليب التنسيق استخداما في المنظمات المعاصرة هي الملائمة المباشرة، والتوجيه المباشر حتى لو كان ذلك لمجرد التخفيف من حدة جمود التنميط.

٥-٣ أنواع الهياكل التنظيمية:

بناء على المكونات التنظيمية التي قدمها منتزبرج للهيكل التنظيمي أوضح أن حجم هذه المكونات يختلف من منظمة لأخرى، وأن الاختلاف في الحجم النسبي لهذه المكونات يضفي على الهيكل خاصية معينة لا تتوافر في غيره من الأنواع الأخرى من الهياكل. وميز منتزبرج بين ستة أنواع مختلفة من المنظمات بناء على نوعية المكون الرئيسي في الهيكل.

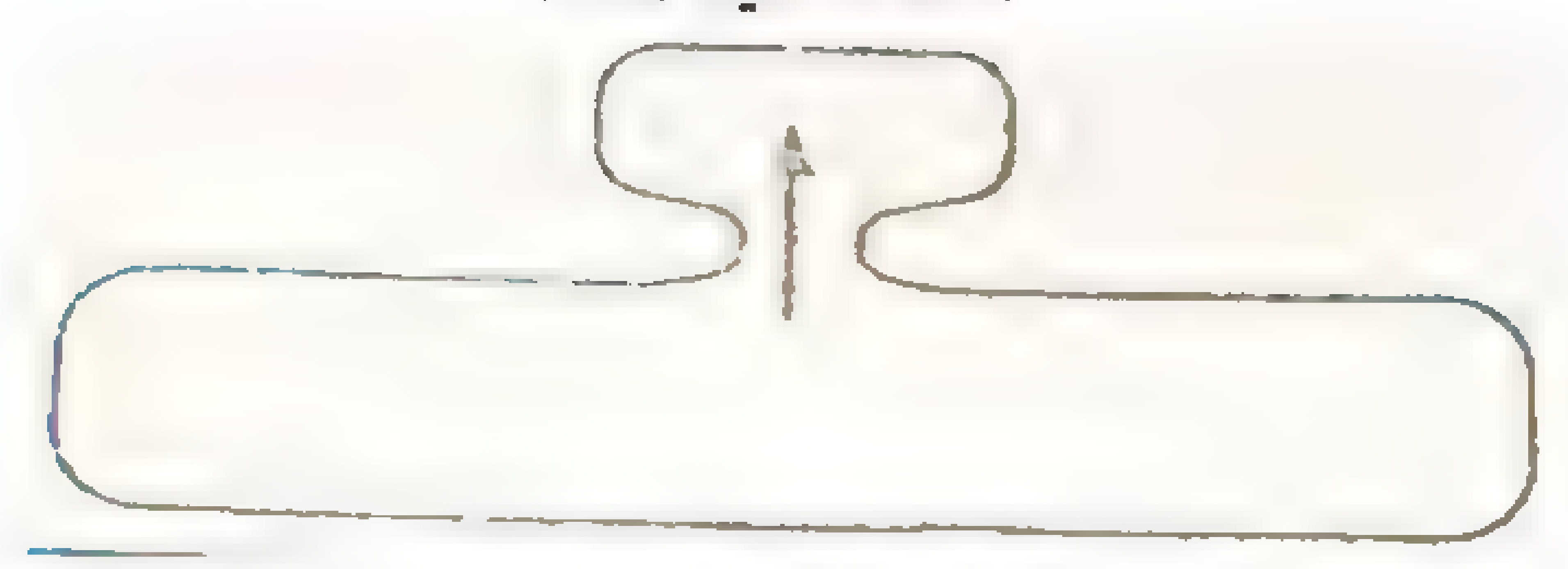
ففي المنظمات حديثة النشأة Entrepreneurial Organizations تعتبر الإدارة العليا هي المكون الرئيسي في الهيكل التنظيمي. أما في المنظمات البيروقراطية الآلية Machine Bureaucracy فإن الوحدات الاستشارية تعتبر المكون الرئيسي في الهيكل التنظيمي. وفي منظمات البيروقراطية المهنية Professional Bureaucracy تمثل الإدارة التشغيلية المكون الرئيسي في الهيكل التنظيمي، في حين تعتبر الإدارة الوسطى التنفيذية أهم مكونات الهيكل التنظيمي في المنظمات متعددة الأقسام Multi-divisional Organizations وأخيراً فإن المنظمات الإبتكارية Innovative Organizations تعتبر الوحدات الداعمة هي المكون الرئيسي في هيكلها التنظيمي. وفيما يلي عرض للملامح الرئيسية المميزة لكل نوع من أنواع الهياكل التنظيمية.

٥-٣-١ المنظمات حديثة النشأة:

تعتبر المنظمات حديثة النشأة منظمات بسيطة، وعادة ما تدار بواسطة الملاك سواء كانوا أسرة أو فرد واحد. وتعتبر الإدارة العليا للمنظمة هي أهم المكونات الأساسية في الهيكل التنظيمي. ويمكن التعبير عن الهيكل التنظيمي لهذا النوع من المنظمات كما في شكل (5-7) استناداً إلى الشكل التجريدي الذي قدمه منتزبرج لمكونات الهيكل التنظيمي للمنظمات.

شكل (٧-٥)

المنظمة حديثة النشأة



ويتضح من (٧-٥) أن الهيكل التنظيمي للمنظمات حديثة النشأة يعتبر هيكلا بسيطا لا يحتوى على وحدات استشارية أو داعمة، كما تختفي فيه الإدارة الوسطى التنفيذية. فهو يتميز الهيكل التنظيمي بصغر الحجم وقلة عدد المستويات الإدارية وانخفاض درجة التخصص كما يتصف هذا الهيكل بانخفاض درجة الرسمية وعدم الاعتماد على قواعد مكتوبة لممارسة أنشطة العمل.

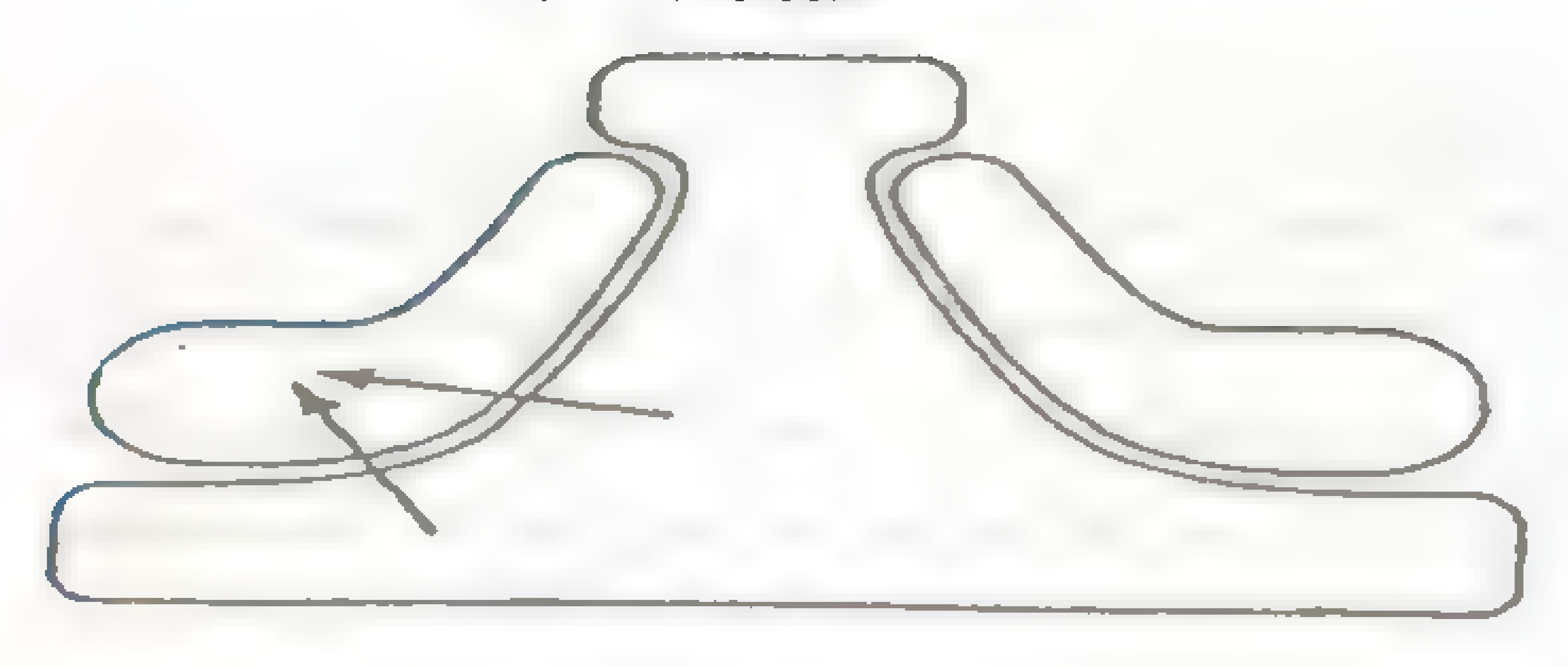
ومن الملامح المميزة لهذا النوع من المنظمات هى تركز السلطة في يد الإدارة العليا واستخدامها على أسس شخصية. كما تتجه المنظمة إلى استخدام أساليب اتصال شفهية وغير رسمية. ومن أكثر أساليب التنسيق هو أسلوب التوجيه المباشر. وغالبا ما تعمل هذه المنظمة في بيئة تتصف بالبساطة والتغير معا. فنظرا لبساطتها يستطيع فرد واحد هو المالك أن يدبرها، ونظرا لأنها تعمل في بيئة متغيرة فيلزمها هيكل مرن يمكن من خلاله سرعة الاستجابة للتغيرات البيئية، ولذلك تقل فيه درجة التوجه البيروقراطي في الإدارة.

٥-٣-٢ المنظمات البيروقراطية الآلية:

وتشير المنظمات البيروقراطية الآلية إلى المنظمات كبيرة الحجم التى تدار من خلال ممارسة السلطة عبر المستويات الإدارية المختلفة. وهى غالبا ما تمارس أنشطة عملها من خلال إتباع روتين معين. ولذلك فإن الجزء الأكبر من عملياتها يتصف بالنمطية. وتعتبر الوحدات الاستشارية التى تتولى وضع اجراءات وقواعد العمل هى اهم مكونات الهيكل التنظيمى ويمكن التعبير عن شكل الهيكل التنظيمى للمنظمات البيروقراطية الآلية في شكل (٨-٥) .

شكل (٨-٥)

المنظمات البيروقراطية الآلية



ويتضح من شكل (٨-٥) أن الهيكل التنظيمي للمنظمات البيروقراطية الآلية يعتمد على الفصل الواضح بين الوحدات التنفيذية والوحدات الاستشارية والداعمة، ويتميز بوجود درجة عالية من التخصص والرسمية. كما يتصف بدرجة عالية نسبيا من مركزية السلطة. ومن أهم الملامح المميزة لهذا النوع من المنظمات قيام الإدارة التشغيلية بممارسة مهام روتينية متكررة تحتاج لقدر محدود من المهارة والتدريب. ولذلك من أكثر أساليب التنسيق شيوعا في

المنظمات البيروقراطية الآلية هو أسلوب تنميط العمليات مع وجود درجة عالية من الرسمية.

ولكي تستطيع المنظمة وضع إجراءات وقواعد العمل اللازمة لتنميط عملياتها والرقابة على تنفيذها فهي تحتاج إلى وحدات استشارية كبيرة الحجم، وأيضا إلى إدارة وسطى تنفيذية، ولكن كل منهما منفصل تماما عن الآخر. وغالبا مايتولى مديرو الإدارات الوسطى التنفيذية القيام بثلاث واجبات أساسية هي: التعامل مع المشكلات التي تواجه الإدارة التشغيلية،ولابد من تصعيدها للرئيس المباشر الذى يملك سلطة الحل. التفاعل مع الوحدات الاستشارية التي تتولى وضع قواعد وإجراءات العمل بغرض ترجمتها إلى تصرفات وخطوات تنفيذية. دعم التدفق الرأسي للمعلومات من أعلى إلى أسفل وتوفير معلومات مرتدة للإدارة العليا عما يحدث في الإدارات التشغيلية.

أما الوحدات الاستشارية فإن حجمها يتزايد في هذا النوع من المنظمات نظرا لارتفاع درجة التنميط والرسمية في أنشطة العمل. وتضم الوحدات الاستشارية العديد من التخصصات مثل: التخطيط، الجدولة، الرقابة على الجودة .... وغيرها. ورغم عدم تمتع هذه الوحدات بسلطة رسمية إلا أنها غالبا ما تملك نفوذاً غير رسمي من خلال القواعد والإجراءات التي تضعها لتنميط عمل الآخرين.

وتسعى المنظمات البيروقراطية الآلية من خلال زيادة درجة التخصص وتقسيم العمل إلى تخفيض عدم التأكد إلى أدنى حد ممكن، حتى تستطيع المنظمة ككل أن تعمل بيسر، وأن تعمل الإدارات التشغيلية فيها كنظام مغلق قدر الامكان.

وتعمل المنظمات البيروقراطية في بيئة تتصف بالبساطة والثبات،وغالبا ما تمارس هذه المهام بشكل روتيني ومتكرر ونمطي نظراً لما تتصف به عناصر البيئة من ثبات، ولذلك تميل المنظمات البيروقراطية إلى كبر الحجم. وغالبا ما تستخدم تكنولوجي الإنتاج كبير الحجم. ومن أمثلة البيروقراطيات الآلية البنوك، وشركات التأمين، والهيئات، والمصالح الحكومية وغيرها.

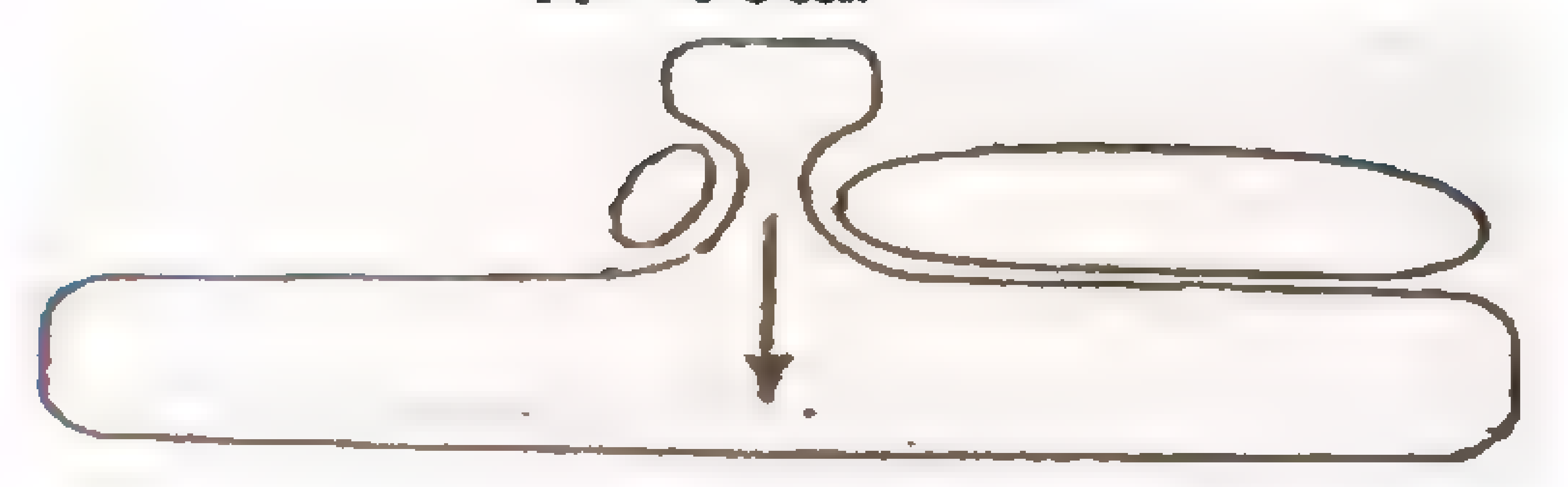
٥-٣-٣ المنظمات البيروقراطية المهنية:

تعتبر المنظمات البيرقراطية المهنية من أفضل أنواع المنظمات التي يمكن أن يعمل فيها الإنسان، ففي هذا النوع من المنظمات تتوافر لدى العاملين نفوذ يجعلهم في بعض الأحيان يبدون بأنهم يمارسون سلطات على رؤسائهم. والبيروقراطيات المهنية يتم إنشاؤها لممارسة مهام على درجة عالية من المهارات التخصصية. ومن أمثلة هذا النوع من المنظمات المستشيفات، والجامعات، ودور النشر..... وغيرها.

ويعتمد هذا النوع من المنظمات على المهارات والمعارف المتخصصة التي يمتلكها أعضاء المنظمة في تقديم مخرجات نمطية للمجتمع. وتعتبر الإدارة التشغيلية المهنية هي أهم مكونات الهيكل التنظيمية، وتعمل باقي المكونات لخدمتها. ولذلك يلاحظ كبر حجم الوحدات الداعمة في هذا النوع من المنظمات مع تقلص حجم الوحدات الاستشارية والإدارة الوسطى التنفيذية كما يظهر في شكل (٩-٥).

شكل (٩-٥)

المنظمات البيروقراطية المهنية



وغالبا ما تعتمد المنظمات البيروقراطية المهنية على أسلوب تنميط المهارات في التنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة. وعادة ما تعمل الوحدات التشغيلية المهنية بشكل مستقل عن بعضها البعض ولذلك فإن التنسيق بين هذه الوحدات غالبا ما يتم بشكل تلقائي من خلال تقارب مستويات المهارة المتوافرة لدى العاملين في الوحدات التنظيمية المختلفة، ودراية كل وحدة بما تتوقعه الوحدات الأخرى منها، ففي غرفة العمليات في إحدى المستشفيات مثلا يمارس كل عضو دوره بشكل متناسق مع ما يؤديه الآخرون، ويعرف كل عضو ما يتوقع الآخرون من عمله عند لحظة معينة، ولذلك نجد أن العمل يتم بواسطة أعضاء الفريق في سكون تام نتيجة للالتزام بأنماط محددة للأداء. ويلزم ذلك حصول كل عضو في فريق العمل على التعليم والتدريب اللازمين لممارسة المهنة.

والفرق بين المنظمات البيروقراطية المهنية، والبيروقراطية الآلية أن قواعد وإجراءات العمل توضع في المنظمات البيروقراطية الآلية بواسطة الوحدات الاستشارية الداخلية. أما في البيروقراطيات المهنية فإن قواعد وإجراءات وأنماط العمل توضع خارجها في الجامعات ومراكز التدريب المتخصصة ولذلك يجب

على الفرد أن يتعلم هذه القواعد قبل التحاقه بالعمل بالمنظمة. ولهذا يقل دور الوحدات الاستشارية في هذا النوع من المنظمات.

ونتيجة للنفوذ الذي يتمتع به المهنيون في المنظمات البيروقراطية المهنية (مثل أساتذة الجامعات في الجامعات، والأطباء في المستشفيات. والمحاسبون في مكاتب المحاسبة). يمكن أحيانا وصف المنظمة باعتبارها هرما مقلوبا يمثل المهنيون الجزء الأعلى منه وتظهر الأجهزة الداعمة أسفلهم لتقديم ما يلزمهم من خدمات ولكن غالبا ما يوجد في هذا النوع من المنظمات هيكلان متوازيان يعمل كل منهما بشكل مستقل عن الآخر. يضم الهيكل الأول القطاع العريض من المهنيين ذوي النفوذ، ويتصف بدرجة عالية من اللامركزية والديمقراطية في صنع القرارت. ويضم الهيكل الأخر الوحدات الإدارية الداعمة ويتصف بدرجة عالية من المركزية وتدرج السلطات.

وتعمل المنظمات البيروقراطية المهنية في بيئة تتصف بالتعقد والثبات، فهي بيئة معقدة لدرجة تستدعي ضرورة اكتساب المهارات اللازمة للتعامل معها والحصول على تدريب مهني مكثف لحل مشكلاتها. وهي بيئة ثابتة لدرجة تسمح باستخدام هذه المهارات بشكل نمطي ومتكرر. وعادة ما توجد المنظمات البيرقراطية المهنية في مجال الخدمات مثل التعليم، والصحة، والاستشارات، الإنتاج والتصنيع.

٥-٣-٤ المنظمات متعددة الأقسام:

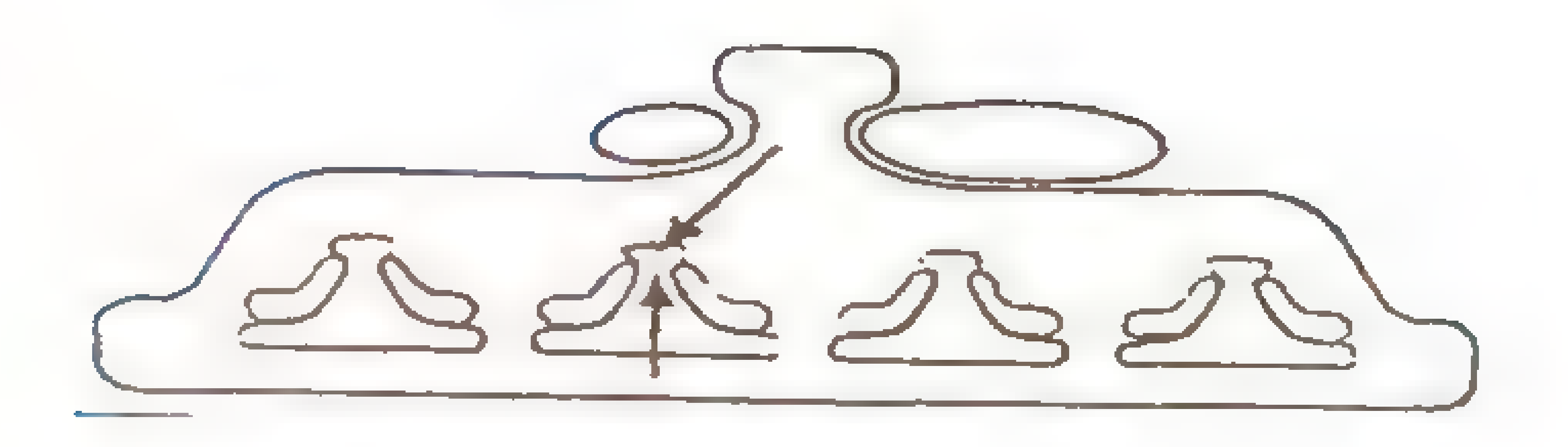
تتكون هذه المنظمات من مجموعة من الأقسام التي تعمل بقدر من الاستقلال عن بعضها البعض تحت مظلة جهة مركزية إدارية تعرف بالمركز الرئيسي. وغالبا ما يتم إنشاء الأقسام المختلفة لخدمة أسواق مختلفة وممارسة الأنشطة الوظيفية اللازمة للتعامل معها.

ويتمثل دور المركز الرئيسي في قيامه بالرقابة على أداء الأقسام المختلفة من خلال وضع معايير لتقييم الأداء (مثل معدل العائد على الاستثمار)، ثم متابعة أداء الأقسام المختلفة للتأكد من تحقيق معدلات الأداء المطلوبة، ولذلك فإن أسلوب التنسيق الذي يستخدمه المركز الرئيسي في التعامل مع الأقسام الفرعية هو أسلوب تنميط المخرجات. ومن اختصاصات المركز الرئيسي أيضا وضع سياسات الاستراتيجيات العامة للمنظمة وتحديد تشكيلة الاستثمارات المناسبة، كما أنه يتولى تحريك الأموال من قسم لآخر حسب حاجة الأقسام بما يحقق معدلات نمو متوازية بين الأقسام المختلفة. كما يقدم ما تحتاجه الأقسام المختلفة من خدمات عامة مثل الشئون القانونية، العلاقات العامة، والتخطيط، وغيرها.

أما بالنسبة للأقسام فهي غالبا ما يتم بناءها على أساس خطوط الإنتاج المتكاملة بحيث يختص كل قسم بتقديم مخرجات معينة. ولذلك فإن كل الأنشطة الوظيفية اللازمة لتقديم هذه المخرجات يتم احتواءها في هيكل واحد. وبالتالى يتميز الهيكل التنظيمي للمنظمة ككل بوجود درجة عالية من اللامركزية حيث يتمتع رؤساء الأقسام الفرعية بسلطات واسعة لاتخاذ القرارات دون الرجوع للمركز الرئيسي. أما داخل القسم فقد توجد درجة عالية من المركزية حيث غالبا ما يدار كل قسم باعتباره منظمة بيروقراطية آلية مستقلة. ويظهر شكل(١٠-٥) الهيكل التنظيمي للمنظمة متعددة الأقسام.

شكل(١٠-٥)

المنظمات متعددة الأقسام



ويتضح من الهيكل التنظيمي للمنظمات متعددة الأقسام أن المركز الرئيسي يتكون من ثلاثة أجزاء هي:

١- الإدارة العليا ويتم التعبير عنها ككيان صغير على قمة الهيكل،

٢- وحدة استشارية صغيرة على اليسار تتولى تصميم وتطبيق نظم الرقابة على الأداء في الأقسام الفرعية.

٣- وحدة داعمة كبيرة على يمين الهيكل تتولى توفير الخدمات العامة التي تحتاجها الأقسام المختلفة.

كما تظهر الأقسام المختلفة باعتبارها منظمات بيروقراطية آلية مستقلة تعمل تحت مظلة المركز الرئيسي. ولذلك فإن الإدارة الوسطى التنفيذية تمثل أهم مكونات الهيكل التنظيمي في المنظمات متعددة الأقسام.

وغالبا ما تعمل المنظمات متعددة الأقسام في بيئة تتصف بالتعقد والتنوع. وقد يكون هذا التنوع في المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة، أو فى العملاء أو المستهلكين أو في المناطق الجغرافية التي تعمل فيها المنظمة. كما تتجه معظم المنظمات إلى التحول للشكل المتعدد الأقسام تدريجيا مع الزيادة في حجم المنظمة أو التقدم في عمرها بغرض تخفيض تكاليف التبادل مع البيئة

الخارجية (Williamson.1975). وغالبا ما توجد الهياكل متعددة الأقسام في المنظمات الصناعية التي تقدم أكثر من خط إنتاج مثل صناعة السيارات، وقد تظهر أيضا في المنظمات الخدمية مثل التوكيلات الملاحية، والبنوك ذات الفروع، الأجهزة الحكومية اللامركزية.

٥-٣-٥ المنظمات الإبتكارية:

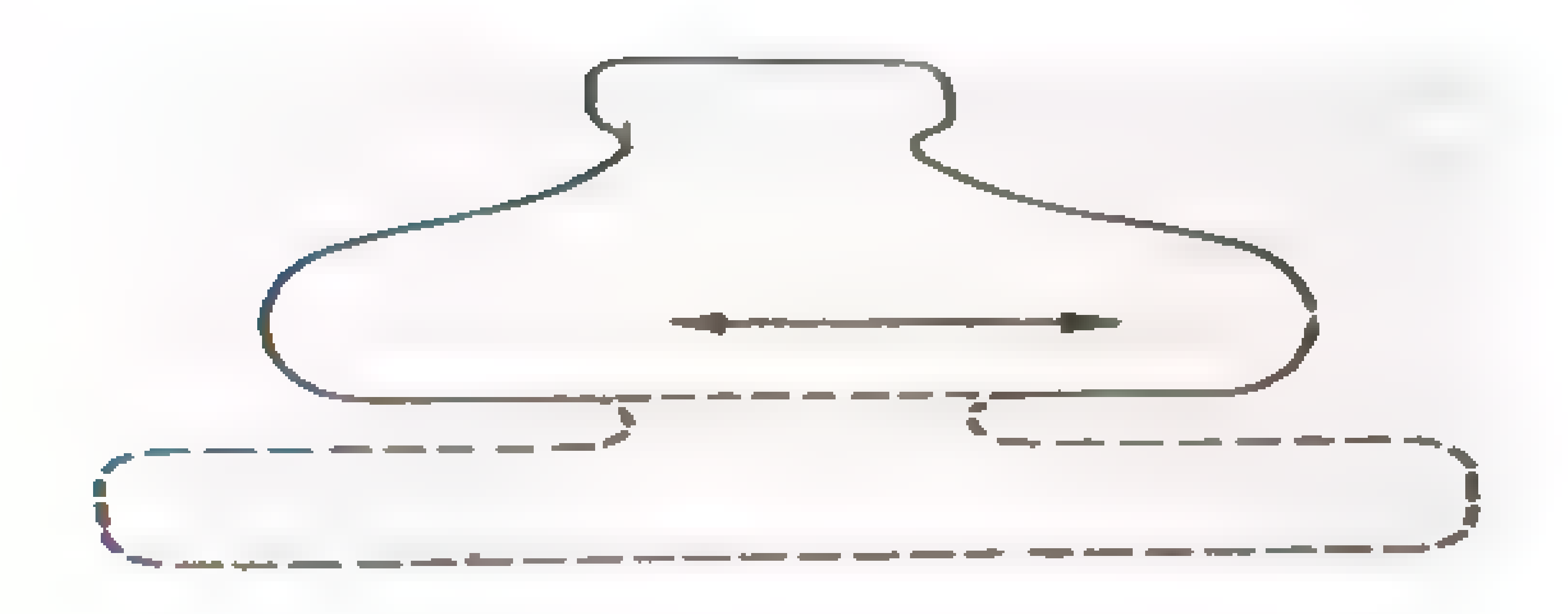
تعاني معظم الهياكل التنظيمية التي سبق مناقشتها من ضعف القدرة على الابتكار. وإن كانت المنظمات حديثة النشأة يمكن أن تشجع التوجه الابتكاري، إلا أن هذه الابتكارات غالبا ما تصدر من فئة قليلة من أعضاء المنظمة هي فئة الإدارة العليا الممثلة في ملاك المنظمة، أما المنظمات الابتكارية فتمثل الشكل التنظيمي الوحيد الذي يعتبر فيه الابتكار هو المحور الرئيسي في بناء الوحدات التنظيمية وغالبا ما يظهر هذا النوع من المنظمات في مراكز البحوث العلمية، وشركات الإعلانات، وشركات صناعة السينما، والشركات الصناعية عالية التكنولوجي.

ويعتبر الهيكل التنظيمي لهذه المنظمات هيكلا عضويا لاتظهر فيه أي خطوط سلطة واضحة، كما يتصف بدرجة عالية من اللامركزية في صنع القرارت، وتتكون التخصصات فيه بناء على خبرات متميزة، ويعتمد في تأدية وظائفه على بناء فرق عمل صغيرة تضم خبرات متنوعة يطلق عليها (مشروعات Projects). وغالبا ما يضم كل مشروع عددا من الخبراء وممثلين للوحدات الداعمة. ولذلك فإن أسلوب التنسيق السائد في هذا النوع من المنظمات هو أسلوب الملائمة المباشرة مع وجود فرد يعمل كمنسق وحلقة وصل بين أعضاء فريق العمل. والقائمون بالتنسيق هم الخبراء وذوو المعرفة المتميزة وليس ذوي السلطات الرسمية.

ومن الملامح المميزة للمنظمات الإبتكارية صعوبة الفصل بين تخطيط وتصميم العمل وتنفيذه، فهي أنشطة تحتاج إلى نفس المهارات والخبرات المتخصصة كما لا توجد حدود فاصلة بين الوحدات التشغيلية والوحدات الاستشارية والداعمة فالجميع ينصهر في بوتقة المشروع.. ويظهر شكل (١١-٥) نموذجا للمنظمة الإبتكارية.

شكل (١١-٥)

المنظمات الإبتكارية



ويتمثل دور الإدارة العليا في المنظمات الإبتكارية في التعامل مع المشكلات التي تعترض سبيل تنفيذ الأعمال،وملاحظة التقدم في تنفيذ المشروعات ووفقا للأزمنة المحددة وفي إطار الميزانية المخصصة لها. كما تقوم الإدارة العليا أيضا بدور التعامل مع البيئة الخارجية والبحث عن فرص للتعاقد على مشروعات جديدة. وغالبا ما تعمل المنظمات الإبتكارية في بيئات تتصف بالتعقد والتغير. فالبيئة المتغيرة لا يمكن التنبؤ بما سيحدث فيها ولذلك فهي تستدعي استخدام تنظيم عضوي للتعامل معها، والبيئة المعقدة تحتاج إلى درجة عالية من اللامركزية. ويعتبر الشكل التنظيمي الابتكاري الذي يعتمد على تكوين فرق العمل لتنفيذ المشروعات هو الشكل الوحيد الذي يتيح درجة عالية

من اللامركزية ويوفر خصائص التنظيم العضوى. ومن أمثلة المنظمات التى تعتمد على التنظيم الابتكارى شركات بناء السفن، وشركات تصنيع الآلات، وكذلك بعض شركات الأدوية وأدوات التجميل التى تهتم بتطوير المنتجات.

٥-٤ أثر متغيرات السياق على الهيكل التنظيمى:

توجد ثلاثة متغيرات أساسية تؤثر فى بناء الهياكل التنظيمية للمنظمات وهى الحجم والعمر ، ونمط التكنولوجى، والبيئة الخارجية.

فقد أوضحت الدراسات التى اهتمت بدراسة العلاقة بين حجم المنظمات وخصائص هياكلها التنظيمية (Pugh et al. 1969) أنه رغم وجود بعض المنظمات التى تنشأ كبيرة الحجم. إلا أن معظم المنظمات تبدأ صغيرة ثم تنمو بعد ذلك بمرور الوقت، وخلال مراحل نمو المنظمة غالبا ما يتم زيادة عدد العاملين فيها، وزيادة عدد الأقسام التى تحتويها. ولذلك كلما زاد حجم المنظمة، أو تقدم بها العمر تغيرت ملامح هيكلها التنظيمى. ولقد أوضحت دراسات جامعة أستون Aston Studies أن المنظمات كبيرة الحجم تتجه لأن تكون أكثر تخصصاً، وأكثر تنميطا وأكثر رسمية ولكنها تعتبر أقل مركزية مقارنة بالمنظمات صغيرة الحجم.

أما الدراسات التى اهتمت بأثر التكنولوجى على الهيكل التنظيمى (Wood Ward, 1965) فقد أوضحت أن الدراسات الناجحة هى التى استطاعت تحقيق التوافق المطلوب بين نمط التكنولوجى وشكل الهيكل التنظيمى. وكما سبق الإشارة من قبل فإن المنظمات التى تعتمد على تكنولوجى الوحدة أو اللوط الصغير يناسبها الهيكل العضوى لأن تكنولوجى الوحدة يحتاج إلى درجة كبيرة من الاتصالات غير الرسمية والتفاعل المباشر. أما المنظمات التى تعتمد على تكنولوجى اللوط الكبير أو الإنتاج الكبير الحجم فيناسبها التنظيم الميكانيكى وذلك لأن الرقابة على العمليات المعقدة المتكررة التى يعتمد عليها هذا

التكنولوجى تكون أكثر فعالية فى ظل وجود قواعد وإجراءات عمل محددة. وأخيرا، فإن المنظمات التى تعتمد على تكنولوجى العمليات المستمرة فيناسبها التنظيم العضوى، فهذا النوع من التكنولوجى يتطلب فنيين على درجة عالية من التدريب لملاحظة العملية الإنتاجية.

ولدراسة أثر البيئة الخارجية على الهيكل التنظيمى فقد تم التمييز بين الأنواع المختلفة من البيئات على حسب ما تحتويه من عدم تأكد. ولقد أشارت الدراسات الموقفية (Lawrence and Lorsch, 1969) إلى أهمية تقسيم بيئة المنظمة إلى ثلاثة قطاعات رئيسية هى: البيئة العلمية، والبيئة الفنية، والبيئة التسويقية مما يستدعى تقسيم المنظمات إلى ثلاثة وحدات فرعية هى: وحدة البحوث والتطوير لكى تتعامل مع البيئة العلمية، ووحدة الإنتاج لكى تتعامل مع البيئة الفنية، ووحدة التسويق لكى تتعامل مع البيئة التسويقية.

وأوضح لورنس ولورش أن المنظمات تصبح أكثر فعالية إذا توافق الهيكل التنظيمى لكل وحدة فرعية مع الخصائص المميزة للبيئة التى تتعامل معها. فإذا كانت البيئة العلمية للمنظمة معقدة ومتغيرة فإن هذا يستدعى أن يكون لوحدة البحوث والتطوير هيكل تنظيمى عضوى، أما إذا كانت البيئة الفنية تتصف بالبساطة والاستقرار فإن هذا يتطلب أن تكون لوحدة الإنتاج هيكل ميكانيكى. وإذا اتضح أن البيئة التسويقية للمنظمة تتصف بالتعقد والتغير فإن هذا يستلزم أن يكون لوحدة التسويق هيكل عضوى. وكلما اختلفت الوحدات الفرعية فى هياكلها التنظيمية زادت درجة التمايز التنظيمى Organizational Differentiation. وإذا زادت درجة التمايز زادت الحاجة إلى مزيد من أساليب التنسيق بين الوحدات التنظيمية وبالتالى زادت درجة التعقد فى الهيكل التنظيمى.

٥-٥ أعراض خلل الهياكل التنظيمية:

عادة ما تظهر مؤشرات خلل فى الهياكل التنظيمية للمنظمات فى واحدة أو أكثر من الأعراض التالية: (Daft, 1992) .

١- التأخر فى صنع القرارات وانخفاض جودتها. وعادة ما يرجع ذلك إلى زيادة عبء العمل الملقى على عاتق صانعى القرارات فى الوقت الذى يكون فيه تفويض السلطة غير كاف لعلاج هذا الموقف.

٢-عدم استجابة المنظمة بشكل ابتكارى للمتغيرات فى البيئة الخارجية. ويرجع ضعف التوجه الابتكارى فى المنظمة إلى عدم وجود أساليب تنسيق أفقية بين الوحدات التنظيمية المسئولة عن الإنتاج وتلك المسئولة عن التسويق.

٣- ظهور النزاع والتعارض بين الوحدات التنظيمية. يجب أن يتيح الهيكل التنظيمى للوحدات المختلفة أن تعمل معا بغرض تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة. ولكن عندما تتعارض أهداف الوحدات التنظيمية وتسعى كل وحدة إلى تحقيق أهدافها الجزئية على حساب الوحدات الأخرى فإن هذا يعتبر مؤشرا لخلل الهيكل التنظيمى.

أسئلة الفصل الخامس:

اذكر المصطلح العلمي:

١- نوع من التنسيق بين الاجزاء المكونة للهيكل التنظيمى من خلال تبادل المعلومات والتفاعل المباشر بين الوحدات التنظيية المختلفة.

٢- من مكونات الهيكل التنظيمى ويقع خارج هيكل السلطة وتضم مجموعة الوظائف التى تخدم الوحدات التشغيلية.

٣- تمثل قاعدة المنظمة وتضم الافراد الذين يؤدون انشطة العمل الاساسية بغرض انتاج السلع اة تقديم الخدمات.

٤- الهيكل التنظيمى الذى يركز على تجميع العاملين الذين يمارسون وظائف متماثلة او يمتلكون مهارات متجانسة فى اقسام مستقلة.

٥- يتم من خلاله التنسيق بين الاجزاء المكونة للهيكل التنظيمى من خلال تنميط انشطة العمل التى تمارس فى الوحدات التنظيمية.

اذكر دون شرح:

١- مكونات الهيكل التنظيمى.

٢- الفرق بين الهيكل المصفوفى و الهيكل الوظيفى.

٣-اعراض خلل الهياكل التنظيمية.

الفصل السادس

الأهداف والفعالية التنظيمية

أهداف الفصل:

ويهدف الفصل الحالي إلى:

١. التعرف على أنواع الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها،

٢. التعرف علي أنواع الاستراتيجيات التي تستخدمها المنظمات لتحقيق هذه الأهداف

٣. مناقشة المداخل التقليدية والمداخل المعاصرة لقياس فعالية المنظمات

6-1 الأهداف التنظيمية:

يعرف الهدف التنظيمي بأنه حالة تسعى المنظمة إلى الوصول إليها ويعتبر الهدف غاية أو نتيجة توجه المنظمة الجهود لتحقيقه. ويوجد العديد من الأهداف التي تسعى المنظمة على تحقيقها. ويمكن مبدئيا التمييز بين نوعين من الأهداف هما: الأهداف الرسمية Official Goals، والأهداف العملية (التشغيلية). فالأهداف الرسمية تعبر عن السبب الحقيقي من وجود المنظمة، وتصف تطلعات المنظمة وعادة ما يطلق عليها رسالة المنظمةOrganization Mission . وهى التي تحدد مجال عمل المنظمة وطبيعة النواتج التي تسعى لتحقيقها والأسواق التي تعمل فيها، وغالبا ما يتم التعبير عن الأهداف الرسمية للمنظمة بشكل واضح في التقارير السنوية والنشرات الخارجية.

أما الأهداف التشغيلية فهي توضح الغايات التي تسعى المنظمات للوصول إليها من خلال ممارساتها اليومية، وتصف الأهداف التشغيلية عادة نواتج محددة قابلة للقياس وهي غالبا ما تكون متعلقة بالأجل القصير. وبالتالي إذا كانت الأهداف الرسمية تعكس الأهداف الموضوعة للمنظمة، فإن أهدافها التشغيلية تعكس غايات الأنشطة الفعلية لتحقيق الأهداف الموضوعية وذلك على النحو التالي:

أهداف الأداء الكلي: تختلف أهداف الأداء الكلى باختلاف طبيعة المنظمة ذاتها، ويمكن تصنيف المنظمات بصفة عامة إلى نوعين: منظمات هادفة لتحقيق الأرباح، ويمكن التعبير عن الربحية في بعض المؤشرات مثل صافى الدخل ، ومعدل العائد على الاستثمار .... وغيرها. وتعتبر أهداف النمو والزيادة في المبيعات أيضا من أهداف الأداء الكلى للمنظمات الهادفة لتحقيق الأرباح. أما بالنسبة للمنظمات التي لا تسعى إلى

تحقيق أرباح مثل المستشفيات العامة. ومراكز الإسعاف وغيرها فإن أهداف النمو وزيادة وجودة الخدمات التى تقدمها تعتبر من أهداف الأداء الكلى.

أهداف الموارد: وهي أهداف تتعلق برغبة المنظمة في الحصول على ما تحتاجه من موارد مالية وبشرية. ويتم التعبير عنها في شكل مبالغ ترغب المنظمة في الحصول عليها لإجراء عملية توسع، أو مواد خام ذات جودة أعلى تود المنظمة الحصول عليها لزيادة جودة المنتج، أو عمالة ذات مستوى معين من المهارة تسعى المنظمة لتوظيفها،...... وغيرها.

أهداف السوق: وتتعلق أهداف السوق بنصيب المنظمة من السوق الكلى الذي تعمل فيه، أو المركز التنافسي الذي تسعى للوصول إليه. ومن أهداف السوق زيادة نصيب المنظمة من سوق سلعة معينة في منطقة معينة أو زيادة المبيعات من منتج معين بنسبة معينة خلال فترة زمنية محددة.

أهداف تنمية العاملين: هي أهداف تتعلق برفع مهارات العاملين وتدريبهم وتحديد مسارهم الوظيفي. وهي تهتم بالعاملين في مختلف المستويات الإدارية. ومن أهداف تنمية العاملين زيادة عدد برامج التدريب والتنمية الإدارية الموجهة لنوعية معينة من العاملين خلال فترة معينة.

أهداف الابتكار: تتعلق أهداف الابتكار بتطوير وتنمية بعض الجوانب التنظيمية والفنية في المنظمة، فإذا وضعت المنظمة لنفسها هدف الدخول في مجالات خدمة جديدة أو تقديم منتج جديد للسوق أو تطوير المنتج الحالي خلال فترة زمنية معين، فإن ذلك يعتبر من أهداف الابتكار

أهداف الإنتاجية: وتتعلق أهداف الإنتاجية بكمية المخرجات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها باستخدام الموارد المتاحة(المدخلات) . وهى غالبا ما تقاس من خلال بعض المؤشرات مثل تكلفة إنتاج الوحدة. عدد الوحدات المنتجة. عدد العاملين إنتاجيه الجنية .... وغيرها.

وإن كانت الأهداف التنظيمية غالبا ما تتصف بالثبات النسبي خلال فترة معينة، إلا أنها عادة ما تتطلب إعادة صياغة حسب التغير في ظروف البيئة الخارجية أو التغير في الأوضاع التنظيمية الداخلية، وأشار هول (Hall، 1972) إلى وجود ثلاثة عوامل تؤدي إلى تغيير الأهداف التنظيمية هي:

١- الضغوط المباشرة التي تتعرض لها المنظمة من البيئة الخارجية نتيجة لعمليات المنافسة والمساومة بين المنظمة وأطراف التعامل الخارجية، والأمر الذي يؤدي إلى انحراف أهداف المنظمة بمرور الوقت عن الأهداف الأصلية الموضوعة لها.

٢- الضغوط غير المباشرة التي تتعرض لها المنظمة من البيئة الخارجية نتيجة التطور التكنولوجي، والتغير في الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية في المجتمع الذي تعمل فيه.

٣- الضغوط الداخلية من أصحاب النفوذ وجامعات الضغط الداخلي (الملاك والعاملون والمديرون): نتيجة لتعارض مصالحهم وأهدافهم الشخصية.

٦-٢ الاستراتيجيات العامة:

تعرف الاستراتيجيات بأنها خطط للتعامل مع البيئة التنافسية التي تعمل فيها المنظمات وذلك بغرض تحقيق الأهداف التنظيمية. ولشرح العلاقة بين الأهداف والاستراتيجيات أوضح دافت (Daft.1992) أن الأهداف يمكن تعريفها بأنها المكانة التي ترغب المنظمة في الوصول إليها. وأن الاستراتجيات هي التي تحدد الكيفية التي يمكن خلالها أن تصل المنظمة إلى هذه المكانة.

تنوعت وجهات النظر بشأن تعريف الاستراتيجيات واستطاع منتزبرج (Mintezber.1987) أن يميز بين خمسة مفاهيم مختلفة للنظر للاستراتيجيات أطلق عليها(5Ps) حيث بدأ كل مفهوم منها بالحرف الإنجليزي (P). وهي الإستراتيجية كخطة Plane، والإستراتيجية كموقف أو مركز Position، وأخيرا الإستراتيجية كمنظور Perspective. فيمكن تعريف الإستراتيجية بأنها خطة تحدد التصرفات المزمنة والقيام بها خلال فترة زمنية معينة. ويمكن النظر للإستراتيجية باعتبارها حيلة لمواجهة ظروف المنافسة التي تتعرض لها المنظمات ، واغتنام الفرص المتاحة مزايا تنافسية للمنظمة. ويمكن وضع الإستراتيجية باعتبارها نموذج من التصرفات وأنماط معينة للسلوك يجب أن تتبعها المنظمة من أجل تحقيق الأهداف. كما يمكن أن تعني الإستراتيجية مركز المنظمة في البيئة التي تعمل فيها، فالإستراتيجية هي التي تحدد البيئة الملائمة Niche التي يمكن أن تحقق فيها المنظمة أهداف البقاء والنمو. وأخيرا يمكن اعتبار الإستراتيجية منظور يتم من خلاله رؤية العالم المحيط بالمنظمة وتحديد أسلوب التعامل معه.

٦-٢-١ أنواع الاستراتيجيات:

تعددت أنواع الإستراتيجيات التي يمكن أن تستخدمها المنظمات،، سوف نعرض فيما يلي لأهم أنواع الاستراتيجيات التي نتوقع أن يكون لها تأثير واضح في تصميم وبناء الهياكل التنظيمية للمنظمات.

ميز ميلز وسنو(Miles & snow,1978) بين أربعة أنواع من الإستراتيجيات الكلية للمنظمات هي إستراتيجيات رد الفعل Reactor strategy، وإستراتيجية الدفاع Defender Strategy، وإستراتيجية التحليل analyzer strategy، ، وإستراتيجية التطلع Prospector Strategy. وسوف نتناول كل منها علي النحو التالي:

إستراتيجية رد الفعل:

تعتمد إستراتيجية رد الفعل على افتراض أساسي هو أن البيئة الخارجية لها تأثير محدود على المنظمة. ولذلك فإن المنظمة لا تعطي اهتمام كبير لما يحدث في البيئة ولا تهتم بدراستها. فالمنظمات التي تستخدم هذه الإستراتيجية لا تتوقع حدوث تغيرات قوية في البيئة المحيطة بها وغالبا ما تكون هذه المنظمات غير مستعدة لموجهتها. الأمر الذي قد يجعلها تخرج من السوق. فمحل صغير للبقالة لا يعطى اهتمام كبير لما يحدث في البيئة الخارجية من حوله، ولكن إنشاء سوبر ماركت ضخم بجواره يبيع بأسعار أقل وجودة أعلى، قد يتسبب في إغلاق هذه المحل وخروجه من السوق.

إستراتيجية الدفاع:

تهتم إستراتيجية الدفاع بحماية نصيب المنظمة من السوق الذي تعمل فيه. وتعتمد هذه الإستراتيجية على افتراض مؤداه أن البيئة يمكن تحليلها ولكن لا يمكن التأثير فيها بشكل كبير. ولذلك فإن هذه الإستراتيجية تعتمد على زيادة الكفاءة الداخلية للمنظمة بغرض تخفيض التكاليف والحفاظ على نصيبها من السوق، دون أن تأخذ خطوات إيجابية في خلق مزيد من الطلب أو تطوير منتجاتها. ومن عيوب هذه الإستراتيجية أن حدوث أي تطور تكنولوجي مفاجئ في الصناعة لا تنتبه له المنظمة مبكراً، قد يؤثر سلبيا على بقاءها واستمرارها.

إستراتيجية التحليل:

وتعتبر إستراتيجية التحليل أكثر إيجابية في التعامل مع المنظمة والتفاعل معها. وتعتمد هذه النظرية على افتراض مؤداه أن البيئة يمكن فهمها والتنبؤ بالتغيرات المحتملة فيها، مثل التغير في أذواق المستهلكين، والتغيرات التكنولوجية، وبالتالي فإن المنظمة تستطيع أن تحصل على مزايا من مثل هذه التغيرات مثل المحافظة على نصيب المنظمة من السوق مع العمل باستمرار على جعل منتجاتها أكثر جاذبية للمستهلكين والعملاء.

إستراتيجية التطلع:

تعتمد إستراتيجية التطلع على التفاعل الإيجابي مع البيئة الخارجية. وتفترض إن البيئة الخارجية متغيرة، وأنه يجب على المنظمة أن تخاطر في التعرف على الفرص المتاحة فيها في البيئة الخارجية والاستفادة منها. والأبعد من ذلك أن إستراتيجية التطلع تفترض أن المنظمة تستطيع أن تصنع البيئة التي تعمل فيها وأن تخلق لنفسها فرصا للنمو. وتستطيع المنظمة أن تحقق ذلك من خلال دراسة ردود أفعال المستهلكين ثم الاستفادة من ذلك في تطوير وتعديل منتجاتها للاستحواذ على أكبر قدر من السوق.

وفي تصنيف آخر للإستراتيجيات الكلية للمنظمة ميز بورتر (Porter, 1980) بين أنواع هي: إستراتيجية قيادة التكاليف Coast Leadership، وإستراتيجية التمايز Differentiation وإستراتيجية التركيز Focus وذلك على النحو التالي:

إستراتيجية قيادة التكاليف:

تعتمد إستراتيجية قيادة التكاليف على تدنيه التكاليف وزيادة الكفاءة الداخلية للتفوق على المنظمات المنافسة ولتحقيق ذلك تسعى المنظمات إلى استخدام تكنولوجي الإنتاج كبير الحجم. وتنعكس الوفورات في التكاليف في تخفيض الأسعار وبالتالي زيادة هامش الربح والتوسع في السوق.

إستراتيجية التمايز:

تعتمد إستراتيجية التمايز على تفرد المنظمة في إنتاج وتسويق سلع متميزة عما تنتجه المنظمات الأخرى السائدة في الصناعة. وتعتمد إستراتيجية التمايز على تقديم منتجات مبتكرة للسوق، وتكثيف الإعلان عنها لإظهار الخصائص التي تميزها عن غيرها. ويتيح هذا التميز للمنظمة الحصول على أسعار أعلى من المتوسط وتحقيق مزيد من الأرباح.

إستراتيجية التركيز:

تعتمد إستراتيجية التركيز على اهتمام المنظمة بمجموعة خاصة من المستهلكين أو العملاء الصناعيين. وقد تعتمد إستراتيجية التركيز على تدنيه التكاليف أو التميز في المنتجات في التعامل مع قطاع سوقي معين. فقد تركز المنظمة على البيع لبعض المستهلكين في منطقة جغرافية معينة أو المستهلكين من طبقة اجتماعية معينة، فقد تركز شركة صناعية على إنتاج الزى المعروف للعاملين في الورش الصناعية (الأفرول الأزرق). في حين تركز شركة أخرى على إنتاج ملابس السهرة للسيدات من الطبقة الراقية في المجتمع. وتستخدم كلا الشركتان في ذلك إستراتيجية التركيز اعتماداً على تدنيه التكاليف في الحالة الأولى، واعتماداً على التمايز في الحالة الثانية.

٦-٢-٢ الغرض من الأهداف والاستراتيجيات التنظيمية:

رغم أهمية كل من الأهداف الرسمية والأهداف التشغيلية للمنظمة إلا أن كل منهما يخدم أغراضاً مختلفة. فالأهداف الرسمية تزود المنظمة بمشروعية Legitimacy وجودها في المجتمع. بينما توفر الأهداف التشغيلية الاتجاهات والإرشادات التي يجب أن يسلكها العاملون في أداء وظائفهم، وأيضا توضح المعايير اللازمة لتقييم الأداء وذلك على النحو التالي:

المشروعية: تعكس رسالة المنظمة وأهدافها الرسمية والأسباب المشروعة لوجود المنظمة فى البيئة التى تعمل فيها. وتسعى الإدارة العليا للمنظمة دائما إلى تحسين صورة المنظمة لدى أطراف التعامل الخارجية حتى تحظى بمزيد من القبول. فتساهم معظم شركات صناعة السجائر فى الوقت الحاضر فى التبرع لعلاج مرضى السرطان حتى تتغلب على التناقص فى مشروعية وجودها.

توجيه العاملين: فالأهداف المعلنة التي تسعى المنظمة لتحقيقها والاستراتيجيات التي توضح طريقة الوصول إليها ترشد العاملين في المنظمة إلى ما يجب عمله. وكلما زادت درجة مشاركة العاملين فى وضع الأهداف زادت دافعياتهم فى الوصول إليها.

إرشاد عمليات صنع القرار: ترشد الأهداف والاستراتيجيات عمليات صنع القرارات التنظيمية، **فهى توضح** الإطار العام للسلوك والتصرفات وتوافر معايير للمفاضلة بين بدائل القرار المختلفة.

معايير تقييم الأداء: توفر الأهداف التنظيمية معايير مقبولة لتقييم أداء العاملين وأيضا لتقييم الأداء العام للمنظمة ككل. فالأهداف يتم وضعها في ضوء الأداء السابق للمنظمة وهى تمثل غايات تسعى المنظمة للوصول إليها في المستقبل. فإذا حددت المنظمة لنفسها هدف ما هو تحقيق معدل العائد على الاستثمار مقداره ١٠% فإن هذا المعدل هو المعيار الذي يمكن الاعتماد عليه في تقييم أداء المنظمة.

٦-٣ الفعالية التنظيمية:

تعريف الفعالية التنظيمية Organizational Effectiveness بأنها قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها. ويختلف في ذلك مفهوم الفعالية عن مفهوم الكفاءة Efficiency. ويعتبر مفهوم الفعالية أوسع وأشمل من مفهوم الكفاءة ففعالية المنظمة تأخذ في الاعتبار العديد من العوامل الداخلية والخارجية، أما مفهوم الكفاءة فيركز فقط على العمليات الداخلية في المنظمة، ويمكن تعريف الكفاءة بأنها مدى قدرة المنظمة على تحقيق قدر معين من المخرجات باستخدام قدر أقل من المدخلات. وبالتالي تقاس كفاءة المنظمة بنسبة المخرجات إلى نسبة المدخلات.

ونتيجة لتنويع أهداف المنظمات، وتنوع البيئات التي تعمل فيها، توجد العديد من المداخل لقياس الفعالية التنظيمية. يمكن تصنيف هذه المداخل في مجموعتين: تضم المجموعة الأولى مجموعة المداخل التقليدية وهي: مدخل موارد النظام System Resource Approach ومدخل العمليات الداخلية Internal process Approach ومدخل الأهداف Goal Approach. وتشمل المجموعة الثانية مجموعة المداخل المعاصرة في قياس الفعالية وهي مدخل أطراف التعامل Constituency Approach أو أصحاب المصالح Stakeholders كما يطلق عليه البعض، ومدخل القيم التنافسية Competing Values Approach. وفيما يلي عرض لأهم المفاهيم التي يعتمد ليها كل مدخل في قياس فعالية المنظمات.

٦-٣-١ المداخل التقليدية في قياس الفعالية:

ويمكن قياس فعالية المنظمات من خلال التعرف على مدى قدرتها على القيام بهذه العمليات الثلاثة: الحصول على الموارد، والقيام بالعمليات التحويلية، وتحقيق أهداف المخرجات. وذلك على النحو التالي:

أولا – مدخل موارد النظام: يهتم مدخل موارد النظام بجانب المدخلات في تقييم فعالية المنظمات. فهو يفترض أن المنظمة فعالة إذا استطاعت الحصول على ما تحتاجه من موارد. وتعرف الفعالية التنظيمية بأنها قدرة المنظمة المطلقة أو النسبية على استغلال البيئة التي تعمل فيها في الحصول على ما تحتاجه من موارد نادرة وذات قيمة. ويعتمد مدخل موارد النظام في قياس فعالية المنظمات على مجموعة من المؤشرات : القدرة التفاوضية للمنظمة في الحصول على مواردها الأساسية، وقدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية، وقدرة متخذي القرارات على فهم وتحليل خصائص البيئة التي تعمل فيها المنظمة.

ويمكن الاستفادة من مدخل موارد النظام في قياس الفعالية التنظيمية عندما يكون من الصعب قياس الفعالية بطريقة أخرى. فالمنظمة الاجتماعية التي لا تهدف إلى تحقيق أرباح يكون من الصعب قياس فعاليتها من خلال قدرتها في الحصول على التمويل اللازم لمشروعاتها أو قدرتها على جذب أعضاء جدد. ومن عيوب هذا المدخل أنه يركز فقط على قدرة المنظمة في الحصول على ما تحتاج إليه من موارد ويتجاهل كيفية استخدام وتوظيف هذه الموارد بعد الحصول عليها.

ثانيا – مدخل العمليات الداخلية: يهتم مدخل العمليات الداخلية بمدى كفاءة العمليات التشغيلية الداخلية في المنظمة، وجودة المناخ النفسي السائد بين العاملين فيها. وتعتبر المنظمة فعالة إذا اتصفت عملياتها الداخلية السلاسة وارتفعت درجة رضاء العاملين عن عملهم. والعنصر الهام هو ما تفعله المنظمة بما توفره من موارد. ومن مؤشرات قياس الفعالية وفقا لهذا المدخل، وجود المناخ عمل إيجابي وشيوع العمل الجماعي بين أعضاء المنظمة ووجود وسائل اتصال فعالة بين الإدارة والعاملين، هذا بالإضافة إلى ارتفاع الكفاءة الاقتصادية الداخلية.

ويتميز مدخل العمليات الداخلية باهتمامه بالموارد البشرية في المنظمة باعتبارها موردا إستراتيجيا هاما، ورغم ذلك فهو لا يخلو من عيوب، فمن أوجه قصور هذا المدخل تجاهل علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية والإفراط في الاهتمام بالعمليات الداخلية.

ثالثا – مدخل الأهداف: يهتم مدخل الأهداف بجانب المخرجات في تقييم فعالية المنظمات. فهو يركز على التعرف على الأهداف التنظيمية المعلنة، ثم يقيس مدى قدرة المنظمة على تحقيق مستوى مرضي منها. ويعتمد مدخل الأهداف على الأهداف التشغيلية كمؤشرات لقياس فعالية المنظمة. فالأهداف الرسمية غالبا ما تكون تجريدية وغير قابلة للقياس، في حين أن الأهداف التشغيلية غالبا ما يتم التعبير عنها بشكل كمي قابل للقياس. ومن أكثر الأهداف شيوعا في قياس فعالية منظمات الأعمال هي: الربحية ، ومعدل العائد على الاستثمار، وحصة المنظمة من السوق.

ومن المشكلات التي يواجهها مدخل الأهداف في قياس فعالية المنظمات هي:

١. تعدد الأهداف التنظيمية وفي بعض الأحيان تعارضها مما يجعل قياس الفعالية باستخدام مؤشر وحيد يعتبر أمرا غير مقبول.

٢. وجود بعض الأهداف التي يصعب قياسها بشكل كمي، خاصة بالنسبة للمنظمات غير الهادفة لتحقيق أرباح، الأمر الذي يؤدي في معظم الحالات إلى استخدام مؤشرات شخصية لقياس مدى قدرة المنظمة على تحقيقها. مثال ذلك سؤال العاملين أو المديرين أو المستهلكين ..... أو غيرهم عن رأيهم في قدرة المنظمة على تحقيق هذه الأهداف.

٦-٣-٢ المداخل المعاصرة في قياس الفعالية:

نتيجة لأوجه القصور التي تعاني منها المداخل التقليدية في قياس الفعالية، اتجهت الكتابات الحديثة إلى تقديم مداخل أكثر شمولية لقياس فعالية المنظمات. ومن أهم هذه المداخل مدخل أطراف التعامل أو كما يطلق عليه أحيانا مدخل أصحاب المصلحة، ومدخل القيم التنافسية. وفيما يلي عرض للمفاهيم الأساسية التي اعتمد عيها كل منها:

أولاً- مدخل أطراف التعامل: يركز مدخل أطراف التعامل في قياس فعالية المنظمات (.Connolly Conlon. and Deutsch. 1980) على رغبات وأهداف أصحاب المصلحة من المتعاملين مع المنظمة. وصاحب المصلحة هو كل فرد أو مجموعة من الأفراد لهم اهتمام بنواتج أداء المنظمة، ولهم مصلحة في بقاء المنظمة. ومن أهم أصحاب المصالح المتعاملين مع المنظمة هم: الموردون، والمستهلكون، والعمال. والمديرون، والملاك، والحكومة، والمجتمع بصفة عامة وغالبا ما تتعارض أهداف ومصالح هذه الأطراف مع بعضها البعض. والمشكلة الأساسية في هذا المدخل هو تعارض أهداف أصحاب المصالح المختلفة مما يصعب عملية قياس الفعالية، ولذلك غالبا ما يثار سؤال: من هو الطرف الذي يجب أن تسعى المنظمة إلى تحقيق أهدافه أولا؟ ولقد قدم المدخل أكثر من نموذج يمكن أن يساعد المنظمة في الإجابة على هذا السؤال ويجب على المنظمة أن تختار النموذج الذي يتناسب مع ظروفها وطبيعة عملها وذلك كالآتي:

أ- **النموذج النسبي:** ويرى ضرورة أن تعطي المنظمة أوزان متساوية نسبيا للأطراف المختلفة للتعامل معها. فلا تفضل صاحب مصلحة معينة على أخر. وبالتالي فكل أصحاب المصالح المختلفة لهم نفس الأهمية النسبية.

ب- **نموذج القوة:** ويرى أن المنظمة يجب أن تحدد أقوى أطراف التعامل معها ثم تحاول أن تشبع أهدافه واحتياجاته أولاً. وأقوى أطراف التعامل هو الطرف الذي يؤثر بشكل مباشر على بقاء واستمرار المنظمة.

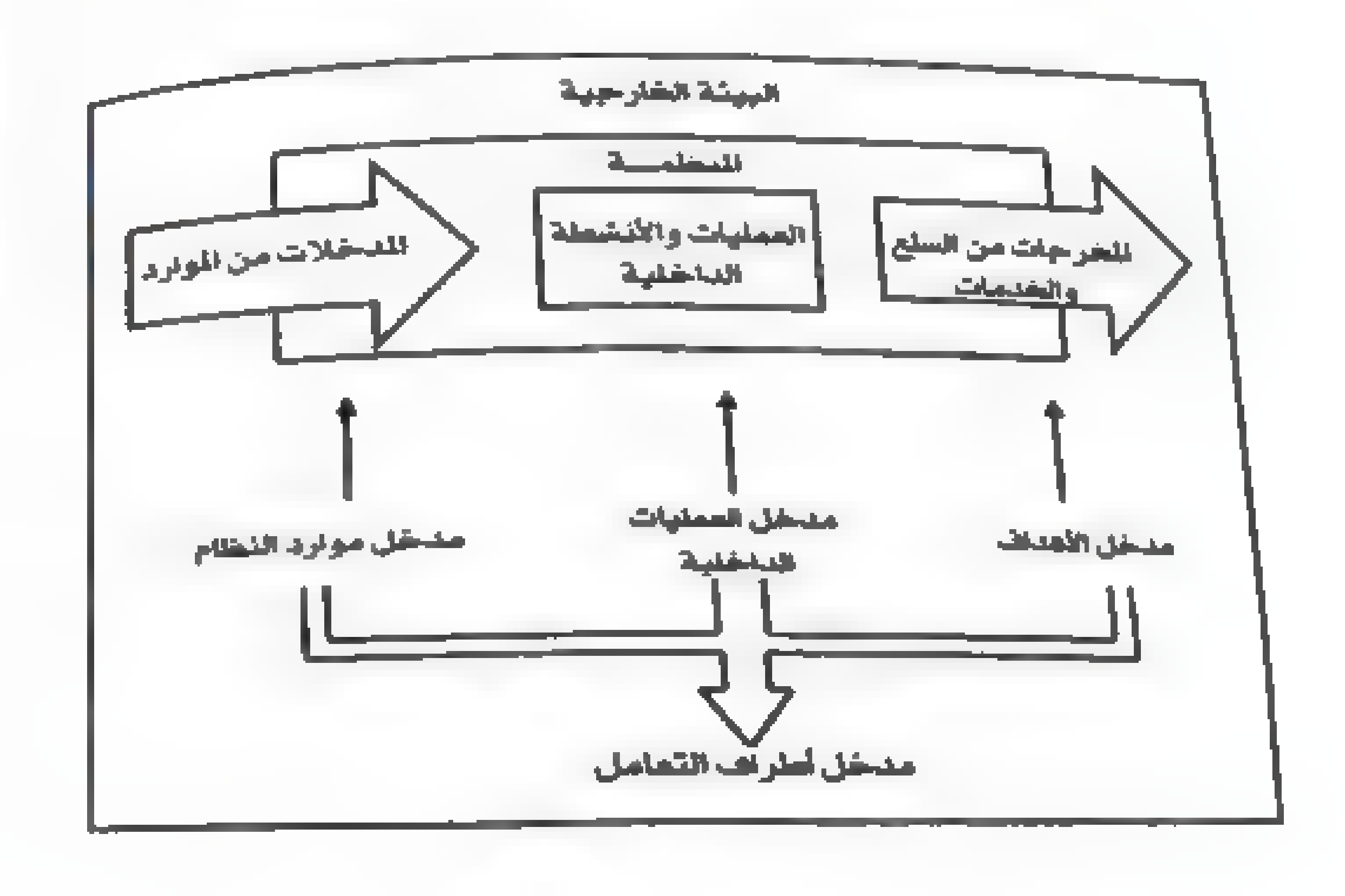
ج-**نموذج العدالة الاجتماعية:** وهو عكس نموذج القوة. فالمنظمة وفقا لهذا النموذج عليها أن تبحث عن أقل الأطراف رضا، ثم تحاول أن تشبع أهدافه واحتياجاته أولا. والهدف من هذا النموذج هو تقليل عدم رضا الأطراف المختلفة للتعامل.

د-**النموذج التطوري:** وهو يفترض أن أهمية أطراف التعامل المختلفة تتغير خلال المراحل المختلفة من دورة حياة المنظمة، ففي مرحلة النشأة قد يكون المستهلكون هم أهم أطراف التعامل وبالتالي لابد من إعطاء عناية خاصة لهم إلى أن تستطيع المنظمة أن تثبت وجودها في السوق. بعد فترة قد ترى المنظمة أنه لابد من الاهتمام بالملاك والمساهمين وتحقيق معدلات ربحية مناسبة لهم حتى تستطيع إجراء أي توسعات في مرحلة لاحقة.

ومن أهم ما يميز مدخل أطراف التعامل أنه ينظر بشمولية لمفهوم الفعالية ويأخذ فى الاعتبار العديد من العوامل الداخلية، والعوامل الخارجية التي تؤثر على أداء المنظمة. وهو الأمر الذي تجاهلته المداخل التقليدية لقياس الفعالية. وإن كل مدخل من المداخل التقليدية للفعالية قد اهتم بأحد جوانب العمل في المنظمة فإن مدخل أطراف التعامل قد تناول هذه الجوانب معا وفى نفس الوقت. ويعبر شكل (٦-١) عن هذه الفكرة

شكل (6 – 1)

المداخل التقليدية ومدخل أطراف التعامل في قياس فعالية المنظمات



ثانياً: مدخل القيم المتنافسة

قدم كوين ورورباف (Quinn & Rohrbaugh, 1983) مدخلا معاصراً لقياس فعالية المنظمات يأخذ في الحسبان المؤشرات المختلفة التي قدمتها المداخل السابقة لقياس الفعالية. فقد قام كوين ورورباف بدراسة توجهات المديرين فى العديد من المنظمات ، وأمكنها التمييز بين نوعين من التوجهات هما:

١-التوجه الداخلي Internal Focus: ويعنى اهتمام إدارة المنظمة برضا العاملين ورفاهيتهم، والعمل على زيادة كفاءتهم ومهاراتهم في العمل.

٢- التوجه الخارجي External Focus: ويعنى اهتمام إدارة المنظمة بدعم مركز المنظمة فى تعاملاتها مع البيئة الخارجية، والعمل على تنمية علاقات قوية مع أطراف التعامل الخارجيين.

وقام كوين وورباف بالتمييز بين نوعين من الهياكل التنظيمية التى تعكس أنماطا مختلفة للإدارة وهى

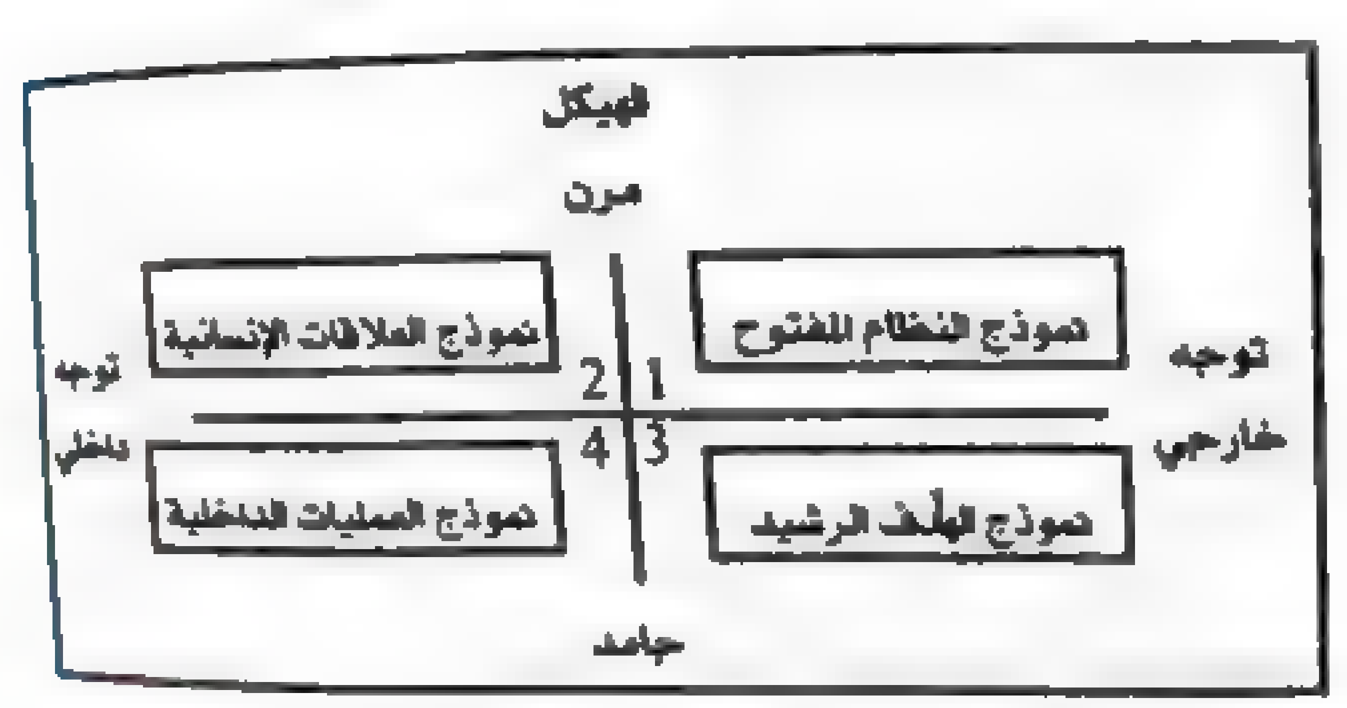
١- الهيكل الجامد: ويعكس اهتمام الإدارة بإحكام الرقابة من أعلى إلى أسفل والالتزام بإجراءات العمل وهو نمط مشابه للهيكل الميكانيكي.

٢- الهيكل المرن: ويعكس اهتمام الإدارة بعمليات التكيف والتغير من فترة لأخرى. نمط مشابه للهيكل العضوي.

ويقدم مدخل القيم المناسبة بناء على بعدى توجه الإدارة ونوع الهيكل أربعة نماذج مختلفة لقياس الفعالية التنظيمية كما يظهر فى شكل (٦-٢).

شكل (2 – 6)

نموذج القيم المتنافسة



نموذج العلاقات الإنسانية: ويعكس التوجه الداخلي للإدارة مع استخدام هيكل مرن. وفيه يكون هدف الإدارة هو تنمية وتطوير العاملين ورفع رضاهم عن العمل، وتكون وسيلتهم فى ذلك هى: الاهتمام بتدريب العاملين وزيادة عوائدهم المالية.

نموذج النظام المفتوح: ويعكس التوجه الخارجي للإدارة مع استخدام هيكل مرن. وتهدف المنظمة فيه إلى تحقيق النمو والحصول على الموارد اللازمة من البيئة الخارجية. وتسعى المنظمة إلى تحقيق هذه الأهداف من خلال تنمية علاقات طيبة مع أطراف التعامل في البيئة الخارجية.

نموذج الهدف الرشيد: يعكس التوجه الخارجي للإدارة مع استخدام هيكل جامد. وتهدف المنظمة وفقاً لهذا النموذج إلى زيادة الإنتاجية، والكفاءة. وتسعى المنظمة إلى تحقيق هذه الأهداف من خلال وضع خطط واستراتيجيات لتحقيق وتعظيم الأهداف.

نموذج العمليات الداخلية: ويعكس التوجه الداخلي للإدارة مع استخدام هيكل جامد. وتهدف المنظمة وفقاً لهذا النموذج إلى تحقيق الاستقرار الداخلي. وتسعى المنظمة إلى تحقيق هذا الهدف من خلال وضع نظم جيدة للاتصال والمعلومات، وصنع القرارات.

وتعكس النماذج الأربعة بهذه الصورة تعارض في القيم التنظيمية. وتعتمد الفكرة الأساسية لهذا المدخل على أن المدير يجب أن يحتفظ لنفسه بمكانة وسط بين هذه النماذج المتعارضة. فزيادة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية (نموذج ٢) قد تجعل المدير يتجاهل وضع أهداف وخطط رشيدة للعمل (نموذج ٣)، كما أن زيادة الاهتمام بالبيئة الخارجية (نموذج ١) قد تجعل المدير يهمل العمليات الداخلية (نموذج ٤). ولذلك يجب على المدير أن يعطى اهتماما متوازناً لهذه القيم المتعارضة. ويظهر شكل (٦-٣) الآثار السلبية الناتجة عن المبالغة في الالتزام بنموذج واحد فقط.

وفقا لشكل (٦-٣) تنقلب العلاقات الإنسانية إلى معاملة المرؤوسين كأعضاء في نادي مستهتر، ويتحول الاهتمام بالعمليات الداخلية إلى استخدام تنظيم بيروقراطي جامد، ويتحول النظام المفتوح فى التعامل مع البيئة إلى انقلاب فوضوي غير واضح الأهداف. كما يؤدى الرشد في وضع الأهداف إلى تصرف المنظمة كجهة استعمارية تسعى إلى تحقيق أهدافها على حساب الأطراف الأخرى. ولذلك يؤكد المدخل على ضرورة أن تحتفظ المنظمة لنفسها بمكانة وسط بين هذه القيم المنافسة.

٦-٤ محددات اختيار المدخل المناسب للفعالية:

يتوقف اختيار المدخل المناسب لقياس الفعالية في المنظمة على ثلاثة اعتبارات أساسية هي:

1- تفصيلات الإدارة العليا للمنظمة: فالإدارة العليا هي المسئولة عن نتائج أعمال المنظمة. وضع الأهداف التنظيمية وتحديد معايير تقييم فعالية المنظمة.

٢- مدى قابلية الأهداف للقياس الكمي: فكلما كانت الأهداف التنظيمية قابلة للقياس الكمي والموضوعي كلما كانت أكثر مناسبة لتقييم فعالية المنظمة من خلالها. فهدف الربحية مثلاً يعتبر من أكثر الأهداف استخداما في قياس فعالية منظمات الأعمال، وذلك لوجود مقاييس مستقرة ومتعارف عليها لقياس مدى ربحية المنظمة.

٣-الظروف البيئية: فالمنظمات التي تواجه بيئة تتصف بالندرة في الموارد الأساسية اللازمة لها غالبا ما تتجه لقياس فعاليتها باستخدام مدخل موارد النظام أو العمليات الداخلية. أما في البيئة المتغيرة والمعقدة تصبح الكفاءة الداخلية أقل أهمية، وتصبح المرونة والقدرة على التكيف من المعايير المناسبة لقياس الفعالية.

أسئلة الفصل السادس:

المصطلح العلمي:

١. تعرف بأنه حالة تسعى المنظمة إلى الوصول إليها.

٢. الأهداف التي تعبر عن السبب الحقيقي للمنظمة.

٣. خطط للتعامل مع البيئة التنافسية التي تعمل فيها المنظمات بغرض تحقيق الأهداف.

٤. الإستراتيجية التي تعتمد على تدنيه التكاليف وزيادة الكفاءة الداخلية للتفوق على المنظمات المنافسة.

٥. تشير إلى قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف التي أنشئت من اجلها.

اذكر دون شرح:

١. إستراتيجية الدفاع وإستراتيجية التطلع.

٢. الأهداف الرسمية والأهداف التشغيلية.

٣. مدخل القيم التنافسية لقياس فعالية المنظمات.

٤. النماذج التي يمكن أن تساعد المنظمة في اختيار طرف التعامل الذي تحقق أهدافه أولا.

الفصل السابع

صنع القرارات الإدارية

يهدف الفصل الحالي إلى:

١- التعرف على أنواع القرارات.

٢- دراسة المداخل المختلفة لصنع القرارات الفردية والقرارات التنظيمية.

٣-التعرف على مراحل صنع القرارات الإدارية بصفة عامة.

٧-١ أدوار صنع القرارات:

أشار هنري منتزبرج (Mintezber, 1970) إلى أن أدوار صنع القرارات تعتبر من أهم ما يمارسه المديرون في المنظمات. والقرارات يمكن أن تصنع في ظل ظروف متنوعة هي:

١) ظروف التأكد التام، وذلك عندما تتوافر معلومات كافة بشأن التصرفات البديلة لحل المشكلة، ويكون ناتج كل بديل معروفا جيدا. وغالبا ما تسود هذه الظروف عند التعامل مع المشكلات الروتينية والمتكررة.

٢) ظروف الخطر: وذلك عندما تتوافر معلومات يمكن من خلالها تحديد نواتج استخدام كل بديل، ولكن هذه النواتج غير مؤكدة الحدوث، ورغم ذلك توجد إمكانية لتقدير احتمالات حدوث لكل ناتج منها.

٣) ظروف عدم التأكد: وذلك عندما لا تتوافر أي معلومات يمكن من خلالها تقدير احتمالات حدوث نواتج كل بديل من بدائل التصرف.

٧-٢ أنواع القرارات:

يوجد العديد من التصنيفات التي استخدمها الباحثون للتمييز بين الأنواع المختلفة من القرارات. فقد قام سايمون (Simon, 1960) بتصنيف القرارات إلى نوعين أساسين: قرارات مبرمجة، وقرارات غير مبرمجة، فالقرارات المبرمجة هي قرارات تتصف بأنها متكررة وروتينية، ومحددة جيدا، وتوجد إجراءات مسبقة لحلها. وغالبا ما تتوافر معلومات كافية بشأنها، ومن السهل تحديد البدائل فيها، ويوجد تأكد نسبي بأن الدليل المختار سوف يترتب عليه حل المشكلة بفعالية. أما القرارات غير المبرمجة فهي تلك التي تتصف بأنها غير متكررة وغير روتينية، وغير محددة جيدا، ولا توجد إجراءات معروفة مسبقة لحلها، عادة ما تظهر الحاجة لصنع هذه النوعية من القرارات عندما تواجه المنظمة مشكلة لأول مرة ولا توجد خبرات مسبقة بشأن كيفية حلها. ففي

هذا النوع من المشكلات عادة ما يصعب تجميع معلومات كافية عنها، ولا توجد أيضا معايير واضحة لتقييم البدائل والاختيار من بينها.

وميز دافت (Daft, 1992) بين أنواع أخرى من القرارات وفقا لنوع المشاركين في صنع القرار فتمت التفرقة بين القرارات الفردية والقرارات التنظيمية. فالقرارات الفردية هي تلك القرارات التي يقوم بصنعها مدير واحد أما القرارات التنظيمية فهي تلك القرارات التي يشارك في صنعها العديد من المديرين وغالبا ما تصنع القرارات التنظيمية من خلال لجان أو اجتماعات حيث يشارك في صنع القرار أكثر من وجهة نظر واحدة.

وميز البعض (Olson And Courtuey, 1992; Anthony, 1985) بين أنواع القرارات وفقاً للمستوى التنظيمي الذي يصنع القرار عنده. فيمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من القرارات هي: القرارات التشغيلية، والقرارات الإدارية، والقرارات الإستراتيجية. فالقرارات التشغيلية هي القرارات التي تصنع في المستويات التنظيمية الدنيا وهى تلك المتعلقة بالعمليات التشغيلية للمنظمة وهى تعتبر أقرب إلى إتباع تعليمات وإرشادات منها إلى اختيار من بين بدائل. أما القرارات الإدارية فهي القرارات التي تصنع عند مستوى الإدارة الوسطى. وأخيراً فإن القرارات الإستراتيجية هي القرارات التي تصنع عند قمة الهيكل التنظيمي بواسطة الإدارة العليا في المنظمات. وهى تلك القرارات التي تغطى مدى زمني أطول من سابقيها.

٧-٣ مداخل صنع القرارات الفردية:

من أكثر تصنيفات مداخل صنع القرارات شيوعا ما قدمه دافت، حيث ميز بين مداخل صنع القرارات الفردية، ومداخل صنع القرارات التنظيمية. فيمكن وصف القرارات الفردية باستخدام أحد مدخلين: (١)مدخل الرشد Rational Approach و (٢)مدخل الرشد المحدود Bounded Rationality أما القرارات التنظيمية فيمكن وصفها باستخدام أربعة مداخل مختلفة هي: (١) مدخل علم الإدارة، (٢)مدخل كارنيج المنسوب إلى جامعة كارنيج ميلون Carnegie Mellon الأمريكية، و(٣) مدخل عمليات القرار التراكمية Incremental Decision process. وأخيرا (٤)مدخل سلة المهملات Garbage Can. وفيما يلي عرض لأهم الملامح المميزة لكل مدخل.

٧-٣-١ مدخل صنع القرارات الفردية:

القرارات الفردية هي القرارات التي تصنع بواسطة فرد واحد دون مشاركة مباشرة من غيره من الأفراد. وبالتالي فإن عملية تحديد المشكلة وتحليلها واختيار البديل المناسب لحلها تعتبر عمليات متأثرة كليا بالخبرات السابقة والأحكام الشخصية للفرد صانع القرار. ومن أهم المداخل التي تصف عمليات صنع القرارات الفردية هو مدخل الرشد الذي يرى أن الإنسان له تفكير منطقي يحاول من خلاله أن يعظم ما يحصل عليه من منافع، ومدخل الرشد المحدود والذي يعتبر تعديلا لمدخل الرشد، ويعترف هذا المدخل بأن ما يحاول أن يتصف به الإنسان من رشد هو محاولة مقيدة بقدراته الإدراكية والمعرفية والعقلية، وهى كلها قدرات محدودة وليست مطلقة.

أولا – مدخل الرشد: يعتمد مدخل الرشد فى صنع القرارات الفردية على أن العنصر البشرى رشيد وله أهداف يسعى لتحقيقها من خلال تصرفاته، وبالتالي فهو يختار البديل الذى يعظم من تحقيق هذه الأهداف.

ووفقا لمدخل الرشد توجد ثماني خطوات أساسية متتابعة لصنع القرار (Archer, 1980) وهى:

١- متابعة ورصد ما يحدث فى بيئة القرار. فالخطوة الأولى التى يقوم بها المدير هى متابعة ما يحدث فى البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة باعتبارها مصدرا للأحداث التى يمكن أن تسبب انحرافا عما هو مخطط لتحقيق الأهداف. وتكون هذه المتابعة من خلال التحدث مع الزملاء والمرؤوسين، ومراجعة الحسابات، وملاحظة سلوك المنافسين.

٢- تحديد المشكلة. عندما يجد المدير أى انحرافات فى الأداء عما هو مخطط عندئذ يجب عليه أن يتعرف على المشكلة بقدر أكبر من التفاصيل وذلك بطرح أسئلة مثل: ما هى المشكلة، وما هى أسبابها، ومتى حدثت، وأين حدثت، وما هى آثارها، وما هى الأنشطة التى تأثرت بها، ومن هم الأطراف المشاركين فيها ..... وهكذا.

٣- تحديد أهداف القرار. وتعنى هذه الخطوة أن يقوم المدير بتحديد الأهداف أو نواتج الأداء التى يرغب فى الوصول إليها من خلال القرار.

٤- تشخيص المشكلة. يقوم المدير فى هذه الخطوة، بإجراء تحليل أكثر عمقا للتعرف على أسباب المشكلة، وغالبا ما يحتاج المدير إلى مزيد من المعلومات لكى تسهل عملية التشخيص.

٥- تحديد بدائل حل المشكلة. يقوم المدير فى هذه الخطوة بتحديد بدائل التصرفات للوصول إلى هدف القرار. فقد يطلب المدير أفكار ومقترحات الآخرين للوصول إلى هذه البدائل.

٦- تقيم البدائل المتاحة فقد تضمن هذه الخطوة استخدام بعض الأساليب الإحصائية أو الكمية. وقد يعتمد المدير على الخبرة والحكم الشخصي لتقييم احتمالات النجاح باستخدام كل بديل. وهنا أيضا يتم تحديد مزايا وعيوب كل بديل ومدى مساهمته فى تحقيق أهداف القرار.

٧- اختيار البديل الأمثل. هذه الخطوة تعتبر جوهر عملية القرار، حيث يستخدم المدير تحليله للمشكلة والأهداف التى حددها للقرار، والبدائل المختلفة للحل، بغرض اختيار البديل الذى يتوقع له أكبر فرصة نجاح فى تحقيق أهداف القرار وحل المشكلة.

٨- تطبيق البديل الذى تم اختياره. ويعتبر تطبيق الحل هو الخطوة الأخيرة فى صنع القرار. ويستخدم المدير فى هذه الخطوات الإجراءات الإدارية المتاحة لكى يتأكد من تنفيذ القرار الذى قام بصنعه. وبمجرد تطبيق الحل تبدأ مرة أخرى ممارسة أنشطة متابعة ورصد ما يحدث فى بيئة القرار (خطوة رقم ١). وبالتالي فإن عملية صنع القرارات عملية مستمرة حيث يتم صنع قرارات جديدة كل يوم على هذه الخطوات المتصلة. وتمثل الخطوات الأربع الأولى فى التتابع السابق مرحلة تحديد المشكلة، وتمثل الخطوات التالية لها مرحلة حل المشكلة فى عملية صنع القرار.

مراحل تحديد المشكلة	مراحل حل المشكلة
١-متابعة ورصد ما يحدث فى بيئة القرار	٥-تحديد بدائل حل المشكلة
٢-تحديد المشكلة	٦-تقييم البدائل المتاحة
٣-تحديد أهداف القرار	٧-اختيار البديل الأمثل
٤-تشخيص المشكلة	٨-تطبيق البديل الذى تم اختياره

وجهت العديد من الانتقادات لمدخل الرشد:

أولا: أن هذا المدخل يفتقر إلى الواقعية، بمعنى أن معظم الأفراد غالبا لا يكون لديهم هدفاً واحداً مفرداً، بل العديد من الأهداف التى قد تتعارض فيما بينها.

ثانيا: أنه فى معظم الحالات يصعب حصر وترتيب كل البدائل المحتملة لحل المشكلة فنادرا ما تكون هناك معلومات كافية وكاملة بشأن مشكلة معنية، خاصة المشكلات غير المبرمجة.

ثالثا: أن الإطار الزمني المتاح لا يسمح بإتباع كل الخطوات الثمانية. فغالبا ما يواجه المديرون المشكلات التى تحتاج إلى حل سريع وعاجل وفى إطار زمني محدد جدا.

ثانيا: مدخل الرشد المحدود:

للتغلب على أوجه القصور والانتقادات التي وجهت إلى مدخل الرشد. قام سايمون ورفاقه (Simon, 1960; March and Simon, 1958) بتقديم بعض التعديلات على مدخل الرشد فبدلاً من تعظيم تحقيق الأهداف – الأمر الذى يفترضه مدخل الرشد الكامل فى القرار – قدم سايمون ورفاقه مفهوم التحقيق المرضى للأهداف والذى يعنى اختيار البديل الذى يدفع المنظمة نحو تحقيق الهدف النهائي وليس بالضرورة تعظيم تحقيق هذا الهدف. وبدلاً من البحث عن كل البدائل (رشد كامل) يرى سايمون ورفاقه أن صانع القرار فى بحثه عن بدائل التصرفات يعتبر مقيدا بالمتاح لديه عند لحظة صنع القرار، وأنه غالبا ما يتجنب التعرض للبدائل الجديدة وغير المؤكدة. ويرتبط مدخل الرشد المحدود بمفهوم عمليات صنع القرارات المبنية على الحدس والبديهية والخبرة والحكم الشخصي بدلا من الخطوات المتتابعة منطقيا. فالخبرة الطويلة بظروف العمل فى المنظمة تزود المديرين بشعور صادق بشأن نوعية البديل الذى سيسهم فى حل المشكلة أكثر من غيره. ففى المواقف التى تتصف بالغموض والتعقد تصبح الخبرات السابقة والحكم الشخصي عوامل هامة فى فهم أسباب المشاكل واختيار الحلول المناسبة لها. وتجدر الإشارة إلى أن مدخل الرشد المحدود غالبا ما يستخدم فى صنع القرارات غير المبرمجة. فالمشاكل ذات الطبيعة الجديدة والمعقدة وغير الواضحة تجعل إتباع الإجراءات المنطقية التى يتضمنها مدخل الرشد أمراً بالغ الصعوبة.

٧-٣-٢ مداخل صنع القرارات التنظيمية:

تصنع القرارات التنظيمية بمشاركة مديرو الإدارات والأقسام المختلفة بالمنظمة، وفى بعض الأحيان بمشاركة أفراد من خارج المنظمة. وبالتال. وميزت بحوث القرارات التنظيمية (Daft, 1992) بين أربعة مداخل لصنع القرارات هى: مدخل علم الإدارة، ومدخل كارنيج، ومدخل عمليات القرار التراكمية، وأخيرا مدخل سلة المهملات. نتناولها فيما يلى:

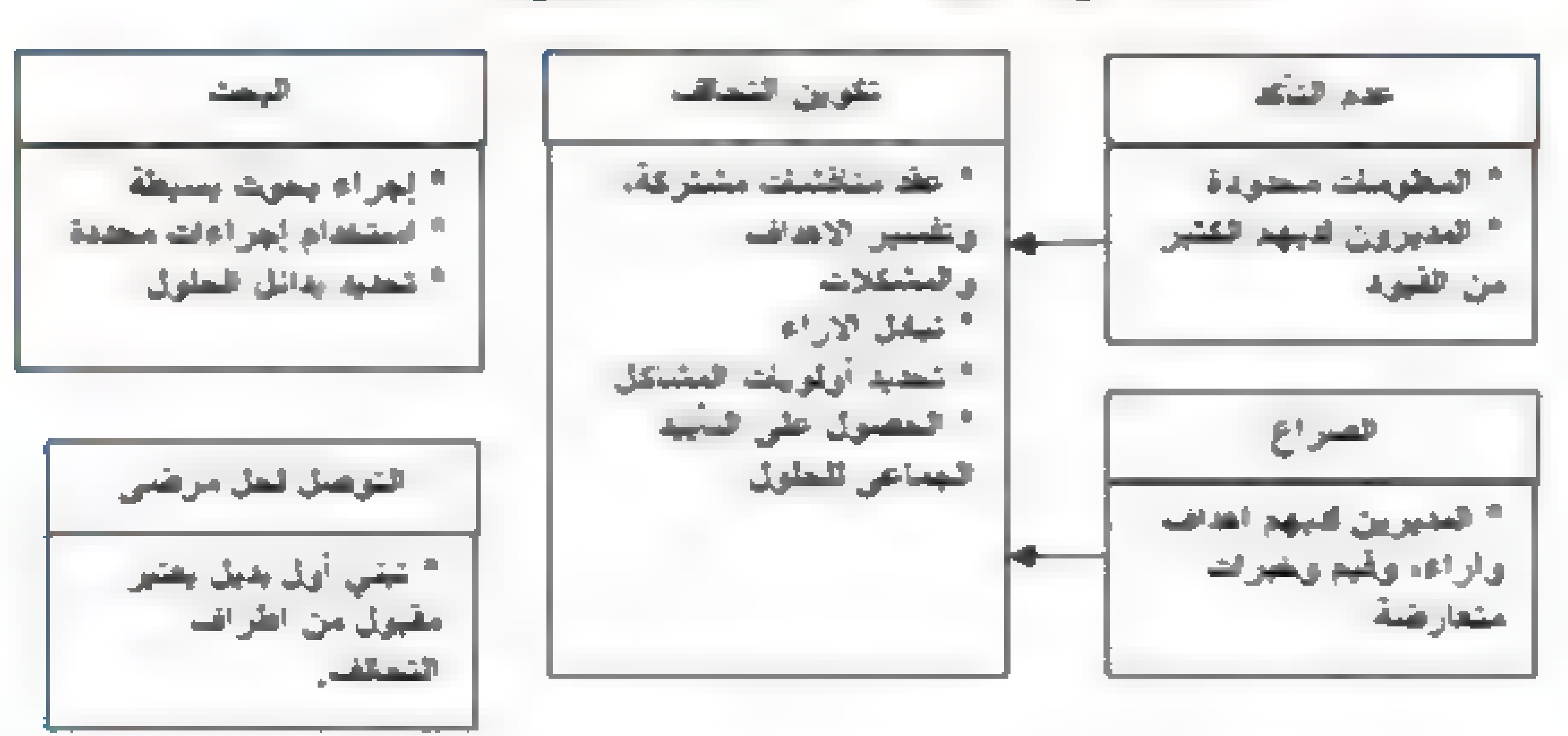
أولا- مدخل علم الإدارة: يعتبر مدخل علم الإدارة فى صنع القرارات التنظيمية مشابها لمدخل الرشد فى صنع القرارات الفردية، ولقد ظهر هذا المدخل فى صنع القرارات إبان الحرب العالمية الثانية، وذلك لاستخدام الأساليب الرياضية والنماذج الكمية فى اتخاذ القرارات الحربية التى تتطلب سرعة فى إجراء العمليات العسكرية تفوق تلك المتاحة لصانعي القرارات الفردية، فكان المحللون العسكريون يقومون بتحديد الأهداف العسكرية مثل حجم الهدف، ومسافته، وسرعة تحرك الهدف، .... وغيرها، ثم تكوين معادلات إحصائية تشمل هذه المتغيرات لتحديد التوقيت الأمثل للهجوم.

انتشر بعد ذلك استخدام الأساليب الكمية فى مجال الأعمال. وتوجد الآن فى معظم الشركات العالمية أقسام تقوم بهذه المهام. وكان لظهور الحاسبات الآلية عظيم الأثر فى تطوير وزيادة فعالية هذه الأساليب.
من الانتقادات التى توجه لمدخل علم الإدارة هو عدم إمكانية استخدامه فى حالة المشكلات التى لا يمكن التعبير عنها كميا. كما أن معظم الأساليب الكمية لا تأخذ فى الاعتبار للتغيرات السلوكية التى يكون لها معظم الأثر على القرار النهائي، فردود فعل المنافسين تجاه تصرف معين يعتبر متغير لا يمكن استيعابها من خلال الأساليب والنماذج الكمية. فى مثل هذه الحالات يكون دور علم الإدارة هو دعم القرار وتوفير مؤشرات كمية يتم مناقشتها فى ضوء الآراء والأحكام الشخصية لصانعي القرار.

ثانيا – مدخل كارينج: يعتمد هذا المدخل على ما قدمه سايمون ورفاقه (March and Simon, 1958) بشأن الرشد المحدود فى صنع القرارات الفردية. فقبل ظهور هذا المدخل كان الافتراض السائد هو أن المنظمة تعمل كوحدة واحدة، وأن كل المعلومات المرتبطة بالمشكلة تتجه إلى الإدارة العليا كما هى لأغراض صنع القرار. ولكن ما قدمته مجموعة كارينج يقوم على افتراض أن القرارات التنظيمية يتم صنعها بواسطة العديد من المديرين وبالتالي فإن القرار النهائي يكون مبنى على آراء تحالف Coalition من المديرين وليس كل المديرين فى المنظمة والتحالف هو مجموعة من المديرين يوجد بينهم اتفاق بشأن الأهداف التنظيمية وفهم مشترك لأولويات حل المشاكل. قد يشتمل هذا التحالف على أفراد مستويات تنظيمية مختلفة، كما قد يضم أيضا أفرادا من خارج المنظمة مثل العملاء، ورجال البنوك، وممثلي الاتحادات العمالية،...... وغيرها.

وبالتالي يتم صنع القرار بناء على نواتج هذه المناورات التنظيمية بين المديرين. فوجود تلك المناورات يؤدى إلى التوصل لحلول مرضية وليست حلول مثالية للمشكلات. كما أن أعضاء التحالف سوف يقبلون القرار الذى يعتبر مرضى لجميع الأطراف. وبالتالي فإن المديرين سوف يهتمون فقط بالمشكلات العاجلة وتقديم الحلول قصيرة الأجل لها. ويعتبر هذا المدخل مغايرا لمدخل علم الإدارة الذى يأخذ فى الاعتبار كافة البدائل الممكنة. فمدخل كارينج يتعامل فقط مع أول بديل يرضى عنه جميع الأطراف. ويظهر شكل (٧-٢) عملية صنع القرار وفقاً لمدخل كارينج.**عملية صنع القرارات وفقا لمدخل كارنيج**

عملية صنع القرارات وفقا لمدخل كارنيج



ثالثاً: مـدخل عمليـات القرار التراكميـة: قام منتزبرج(Mintzberg, 1970) بدراسة الأحداث المرتبطة بصنع خمسة وعشرين قراراً تنظيمياً منذ لحظة اكتشاف المشكلة حتى التوصل للقرار النهائي، وذلك بغرض التعرف على الخطوات الفعلية التى تمر بها عمليات صنع القرارات. وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن القرارات التنظيمية عادة ما تكون سلسلة من الاختيارات البسيطة التى من خلال تراكمها ينتج القرار النهائي، وبالتالي فإن المنظمات تتحرك خلال العديد من نقاط القرار وقد تصادف فى ذلك الكثير من المعوقات . وتكون المحصلة النهائية لذلك هى التوصل إلى قرار مختلف تماما عما كان متوقعا منذ البداية. ولقد ميز منتزبرج بين ثلاثة مراحل رئيسية لصنع القرار هى:

١ – **مرحلـة التعرف علـى المشكلة:** ويعنى أن واحداً أو أكثر من المديرين قد أدرك وجود مشكلة ما فى المنظمة. والمشكلة قد تعنى وجود انحراف يحتاج إلى تصحيح، أو وجود فرصة متاحة للاستغلال. بعد التعرف على المشكلة تأتى عملية تشخيصها، حيث يتم تجميع معلومات أكثر. ولكن فى بعض الأحيان قد تكون المشكلة طارئة وتحتاج لحل سريع.وهنا يتم الانتقال للمرحلة التالية.

٢ – **مرحلة تنمية الحل:** تأتى مرحلة تنمية الحل عندما يتوافر حل معين للمشكلة التى تم التعرف عليها فى المرحلة السابقة. وتأخذ عملية تنمية الحل أحد اتجاهين: الاتجاه الأول هو البحث عن حل. أما الاتجاه الثانى فهو تصميم الحل. وهو عادة ما يحدث عندما تكون المشكلة جديدة وتكون الخبرات السابقة محدودة القيمة. وهنا تظهر ملامح الحل السليم للمشكلة من خلال عمليات المحاولة والخطأ.

مرحلة اختيار الحل: وتتضمن هذه المرحلة عمليات تقييم بدائل الحل المعروضة والاختيار من بينها. ويتم ذلك خلال ثلاثة أساليب: (أ)الحكم الشخصي. (ب) التحليل ويتضمن تحليل البدائل وتقييمها. (ج) المساومة

وتحدث عندما يضم القرار عددا من المشاركين فى صنعة، حيث قد يكون لكل منهم وجهة نظر خاصة حتى يتم تكوين تحالف يؤثر فى القرار كما هو الحال فى مدخل كارينج.

وبمجرد الحصول على القبول الرسمي للقرار تبدأ خطوة منحة السلطة الملزمة لتنفيذه، وبعد ذلك يتم تمرير القرار على المستويات التنظيمية التى تقوم بالتنفيذ.

رابعا – مدخل سلة المهملات: يعتبر مدخل سلة المهملات من المداخل الحديثة نسبيا لوصف عمليات صنع القرارات التنظيمية. فبينما ركزت المداخل السابقة على كيفية صنع القرار التنظيمي، فإن مدخل سلة المهملات قد ركز على كيفية تدفق القرارات داخل المنظمة .. فقد قدم كون ومارش وأولسن (Cohen, March and Olson, 1972) مدخلا يصف تتابع القرارات التى يصنعها المديرون فى ظل ظروف تتصف بعدم التأكد، حيث يوجد ثلاثة مصادر لعدم التأكد فى المنظمات:

١– أن أهداف المنظمات ومشكلاتها لا يمكن تحديدها بدقة.

٢– أن التكنولوجي المستخدم فى المنظمات قد يكون أيضا غير واضح وغير مفهوم جيدا للعاملين.

٣– ان ارتفاع معدل دوران المشاركين فى صنع القرارات، وأيضا محدودية الوقت المتاح لديهم، كل ذلك أدى إلى غموض المشكلات التنظيمية واتصافها بعدم التأكد.

والفكرة الأساسية فى مدخل سلة المهملات أن المشكلات يمكن أن تظهر بمعزل عن الحلول وكذلك الحلول يمكن أن تظهر فى غياب المشكلات. فوجود فكرة جديدة قد يعتبر اقتراحا لحل مشكلة لم تظهر بعد، وقد تظهر مشكلة ولا يوجد لها حل. وبالتالي فإن القرارات هي ناتج التقاء أربعة عناصر مستقلة عن بعضها داخل المنظمة. هذه العناصر هى:

المشكلة: وهى انحراف عن الأداء الطبيعي والمرغوب فيه داخل المنظمة، فهي تعبر عن الفرق بين الأداء الفعلي، والأداء المرغوب فيه.

الحل: هو فكرة تم اقتراحها بواسطة شخص أو بمساعدة أسلوب ما. وقد يرى أعضاء المنظمة فى بعض الأفكار حلولاً معينة بغض النظر عن المشكلات.

٣– **صانع القرار:** وهو أحد أعضاء المنظمة. وأعضاء المنظمة غالبا ما يتحركون بمرور الوقت إلى ومن المنظمة. والحل المناسب لمشكلة معينة بالنسبة لفرد معين قد لا يكون حلا مناسبا بالنسبة لفرد آخر.

٤– **فرصة الاختيار:** وهى تعبر عن فرصة التقاء الحل مع المشكلة والتي عندها يتم صنع القرار. وبالتالي فإن فرص الاختيار تحدث عندما يتواجد المزيج الصحيح من المشاكل، والحلول، وصانعي القرارات.

بناء على ما سبق فإن الفكرة الأساسية لمدخل سلة المهملات يمكن تلخيصها فى أن المشاكل، والحلول وصانعي القرارات وفرص الاختيار موجودة فى المنظمات بشكل عشوائي كما هو الحال فى سلة المهملات التى تشتمل على العديد من الأشياء غير المرتبطة ببعضها إلى أن يحدث توافق بينها عندئذ يتم صنع القرارات.

٧-٤ مستويات صنع القرارات:

اتجه انثونى (Anthony, 1985) إلى التمييز بين ثلاثة مستويات لصنع القرار هي: المستوى الإستراتيجي، والمستوى الإداري، والمستوى التشغيلي.

فالمستوى الاستراتيجي لصنع القرارات يهتم بتحديد أهداف المنظمة ووضع الاستراتيجيات والخطط اللازمة لتنفيذها. ويهتم المستوى الإستراتيجي بمتابعة التغيرات التى تحدث فى البيئة المحيطة بها والبحث عن فرص لتحسين أداءها، ومن أمثلة القرارات الإستراتيجية : اختيار موقع مصنع جديد، وزيادة الطاقة الإنتاجية.ويتضمن المستوى الإستراتيجي لصنع القرارات فئة الإدارة العليا بالمنظمة.

أما المستوى الإداري لصنع القرارات، والذى غالبا ما يطلق عليه المستوى التكتيكي Tactical Level فهو الذى يهتم بتنفيذ القرارات التى تم صنعها فى المستوى الاستراتيجي. ويعتبر المستوى الإداري حلقة وصل بين المستوى الاستراتيجي والمستوى التشغيلي. ومن أمثلة القرارات الإدارية: وضع الرسم التخطيطي لمصنع جديد، ووضع جداول التشغيل. ويتضمن المستوى الإداري لصنع القرارات فئة الإدارة الوسطى بالمنظمة. وتتولى هذه الفئة صنع قرارات يمكن وصفها بأنها شبه مبرمجة.

وأخيراً فإن المستوى التشغيلي لصنع القرارات يهتم بتنفيذ أنشطة ومهام العمل التى تم تحديدها فى المستويات التنظيمية الأعلى. ويتولى المستوى التشغيلي القرارات التي تضمن استمرار العمليات وتنفيذ مهام العمل بكفاءة وفعالية. ومن أمثلة القرارات التشغيلية: تحديد مستويات المخزون المثلى، وتحديد توقيتات إصدار أوامر الشراء. ويشمل المستوى التشغيلي لصنع القرارات فئة الإدارة التنفيذية أو التشغيلية. وتهتم هذه الفئة بصنع قرارات يمكن وصفها بأنها مبرمجة. ويظهر جدول (٧-١) الخصائص المميزة للمستويات الثلاثة لصنع القرار

جدول (٧-١)

الخصائص المميزة لمستويات صنع القرار

الخاصية	المستوى الاستراتيجي	المستوى الإداري	المستوى التشغيلي
درجة تنوع المشكلات	عالية	متوسطة	منخفضة
درجة عدم التأكد فى القرار	عالية	متوسطة	منخفضة
مدى استخدام الحكم الشخصي	عالية	متوسطة	منخفضة
درجة برمجة القرار	منخفضة	متوسطة	عالية
المدى الزمنى للقرار	سنوات	شهور	أيام
نوع المشكلات	تخطيطية	رقابية	تنفيذية

٧-٥ مراحل صنع القرار:

استخدمت معظم الكتابات التي اهتمت بتوضيح مراحل صنع القرار النموذج الذي قدمه سايمون (Simon, 1977) لمراحل القرار والذي ميز فيه بين أربعة مراحل أساسية:

٧-٥-١ مرحلة الاستخبار:

تتضمن مرحلة الاستخبار عمليات مسح البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة وذلك بغرض التعرف على مجالات المشاكل والتهديدات. وأيضا لاستكشاف فرص التطور. وتتضمن هذه المرحلة القيام بعدد من الأنشطة تدور هذه الأنشطة حول البحث عن المشكلات وتصنيفها وتحليلها وتحديد المسئول عنها. فمرحلة الاستخبار تبدأ بالبحث عن المشكلات. ويتم ذلك عن طريق التعرف على مدى فعالية تحقيق أهداف المنظمة. فإذا اتضح مثلا أن مستوى الإنتاجية أقل من المستوى المرغوب فيه، فعندئذ تبدأ عملية البحث عن مسببات هذا القصور، والكشف عن المشكلات التي أدت إلى وجوده، وتحديد أعراض هذه المشكلات وآثارها على الإنتاجية. وبإجراء هذا التحليل المبدئي يمكن تحديد المشكلات وترتيب أولويات حلها. أما الخطوة الثانية في مرحلة الاستخبار فهي تصنيف المشكلة. وكما سبق الإشارة فقد ميز سايمون بين نوعين من المشكلات هما المشكلات المبرمجة، والمشكلات غير المبرمجة. وتتمثل الخطوة الثالثة في مرحلة الاستخبار في تحليل المشكلة إلى مكوناتها الأساسية. فالمشكلات المعقدة عادة ما يتم تجزئتها وتحليلها إلى مشاكل فرعية أقل تعقيداً وذلك حتى يمكن فهمها. والخطوة الأخيرة في مرحلة الاستخبار هي تحديد من المسئول عن المشكلة. فالمشكلة تعتبر من مسئولية المنظمة إذا كانت المنظمة تملك إمكانية حلها. أما إذا كانت المشكلة ترجع

لعوامل بيئية لا تملك المنظمة القدرة على التحكم فيها. فهنا تصبح مشكلة المنظمة هى كيفية تجنب هذه المشكلة وليس كيفية حلها.

٧-٥-٢ مرحلة التصميم:

تتضمن مرحلة التصميم التعبير عن المشكلة موضع القرار في شكل نموذج مبسط يتضمن المتغيرات المختلفة للمشكلة، ويظهر العلاقات المختلفة بين هذه المتغيرات. وتنطوي هذه المرحلة على عمليات تقديم تصورات بشأن بدائل الحلول الممكنة، واختيار مدى جدوى تطبيقها لحل المشكلة وعادة ما تستخدم في هذه المرحلة النماذج الرياضية والكمية للتعبير عن المتغيرات المؤثرة في المشكلة واختبار العلاقات بينهما. ومن أكثر النماذج الكمية شيوعا للتعبير عن المشكلات الإدارية البرمجة الخطية، والبرمجة العددية، والنقل، والمباريات، وتحليل التعادل، وصفوف الانتظار...... وغيرها. ويمكن أيضا بناء نماذج وصفية Descriptive Models وهى تلك التي تصف عناصر المشكلة وأبعادها كما هي.

٧-٥-٣ مرحلة البحث والاختيار:

فمرحلة البحث والاختيار تتضمن البحث عن البدائل المناسبة لحل المشكلة وتقييمها. ومرحلة التصميم تظهر البدائل التي يجدب التركيز عليها عند حل المشكلة. ويجب أن نلاحظ هنا أن حل النموذج لا يعنى بالضرورة حل المشكلة. فحل النموذج ينتج عنه مقترح لحل المشكلة فإذا تم تطبيق هذه المقترح بفعالية، فهنا فقط يمكن القول بأن المشكلة قد تم حلها.

ويمكن التمييز بين نوعين من طرق البحث هما: البحث الموجه بالبيانات Data- directed Search، والبحث الموجه بالهدف Goal- directed Search. فالبحث الموجه بالبيانات هو ذلك الأسلوب في البحث الذي يبدأ من المعلومات المتاحة ويحاول أن يصل منها إلى استنتاجات بشأن بدائل حل المشكلة. فإذا كانت إحدى الشركات مثلا تعانى من انخفاض المبيعات فإن البحث في هذه الحالة يسعى للكشف عن أسباب حدوث هذه المشكلة دون وضع تصورات مسبقة بشأن أسبابها.

أما البحث الموجه بالهدف فإنه يبدأ أولا بالتعرف على مدى تحقيق الهدف الذي كانت المنظمة تسعى لتحقيقه، ثم بعد ذلك يضع تصورات (فروض) بشأن أسباب عدم تحقيقه. ففي حالة الشركة التي تعانى من نقص المبيعات، فإن البحث يبدأ بوضع فرض مؤداه مثلا أن الانخفاض في المبيعات يرجع لعدم كفاية ميزانية الإعلان، وبناء على ذلك تم البحث عن أدلة لإثبات أو نفى هذا الفرض.

تعتبر عملية البحث المشار إليها في السطور السابقة وثيقة الصلة بعملية أخرى تعرف بعملية التقييم Evaluation. وعملية التقييم هي الخطوة الأخيرة التي تؤدى إلى اقتراح الحل. وتشمل عملية التقييم وضع معايير لتقييم الحلول. ويعتبر مدى تحقيق الهدف هو المعيار السائد في عمليات التقييم. وترتبط عملية التقييم أيضاً بما يسمى (تحليل الحساسية) فقد يكون الحل المطروح جيدا في ظل ظروف معينة ولكن تغيير هذه الظروف قد يترتب عليه تحقيق نتائج عكسية. وتحليل الحساسية يساعدنا في التعرف على المدى الذي يظل من خلاله الحل المطروح حلا جيدا وتوجد عدة أنواع من تحليل الحساسية.

١ - **تحليل الحساسية التلقائي:** فبعض النماذج الرياضية قد تعطى معلومات تلقائية بشأن مدى حساسية الحل المقدم منها للتغيرات فى الظروف المحيطة. فمثلا بعض برامج الرقابة على المخزون تساعد فى تحديد الحجم الأمثل للطلبية بناء على حجم الطلب المتوقع، وأيضا تظهر مدى حساسية الحجم الأمثل للطلبية للتغير فى حجم الطلب.

٢ - تحليل الحساسية بالمحاولة والخطأ. من خلال دراسة أثر التغير فى قيمة أى متغير من متغيرات المشكلة على الحل. وبتكرار هذه العملية بالنسبة لجميع متغيرات المشكلة يمكن تقدير مدى حساسية الحل المطروح للتغير فى قيم هذه المتغيرات.

٣-تحليل (ماذا – لو). ويتم فيه إجراء تحليل الحساسية من خلال طرح أسئلة من نوعية (ماذا سوف يكون الأثر على الحل لو حدث تغير فى قيمة أحد المتغيرات المؤثرة فى المشكلة). هل سيبقى الحل الأمثل أمثلا أم أنه سوف يصبح غير ذلك. وكمثال: (ماذا سوف يحدث لنصيب الشركة من السوق لو تم تخفيض ميزانية الإعلان بنسبة ١٠%).

٧-٥-٤ مرحلة التنفيذ:

وتعنى هذه المرحلة وضع الحل الذى تم التوصل إليه موضع التنفيذ وغالبا ما تتطلب مرحلة التنفيذ إجراء تغيرات معينة يستلزمها هذا الحل. فاختيار بديل زيادة موازنة الإعلان لحل مشكلة انخفاض مبيعات الشركة غالبا ما يترتب عليه إعادة تخصيص الموارد المالية بين الاستخدامات المختلفة. وقد يترتب على تنفيذ الحل أيضا بعض الأمور السلوكية مثل مقاومة التغيير، وضرورة الحصول على تأييد الإدارة العليا.

ويجدر الإشارة إلى أن كل مراحل صنع القرار يمكن أن يتم تدعيمها وتحسينها باستخدام الحاسبات الآلية. فنظم المعلومات المبنية على الحاسب الآلي يمكن أن تدعم صنع القرارات التنظيمية من خلال تيسير عمليات الاتصال بين المشاركين فى القرار.

أسئلة الفصل السابع:

المصطلح العلمي:

١- القرارات التي تتصف بأنها غير متكررة وغير روتينية

٢- مدخل من مداخل صنع القرارات الفردية قائم على افتراض ان العنصر البشرى رشيد وله اهداف يسعى لتعظيم تحقيقها.

٣- مدخل من مداخل صنع القرارات التنظيمية قائم على افتراض ان القرارات التنظيمية تكون مبنية على أراء وتحالف من بعض المديرين

٤- المستوى التنظيمي الذي يتم من خلاله تحديد أهداف المنظمة ووضع الخطط والاستراتيجيات اللازمة لتنفيذها.

٥- مرحلة من مراحل صنع القرارات التي يتم من خلالها مسح البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة للتعرف على مجالات المشاكل والتهديدات.

اذكر دون شرح:

١- مداخل صنع القرارات الفردية.

٢- ثلاث مداخل صنع القرارات التنظيمية.

٣- مراحل صنع القرارات.

www.facebook.com/Econlibrary

Economics Library مكتبة الاقتصاد

www.comm.alexu.edu.eg E-mail: comr-dean@alexu.edu.eg

كلية التجارة - مجمع العلوم الإنسانية والإجتماعية - سوتير الشاطبى - الأسكندرية

Faculty of Commerce -Human & Social Sciences Complex - Soter - Alex.

Tel & Fax: 203-4865655 Postal: 21526

2019